

منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية

وتداخلها مع الدبلوماسية الشعبية

د. وائل خليل شديد

منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية

وتداخلها مع الديبلوماسية الشعبية

منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية

وتداخلها مع الديبلوماسية الشعبية

د. وائـل خليـل شـديـد


الدار العربية للعلوم ناشرون ش.م.ل
Arab Scientific Publishers, Inc. SAL



الطبعة الأولى

1435 هـ - 2014 م

ردمك 978-614-01-1318-3

توزيع



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم

هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (1-961+)

ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 1102-2050 - لبنان

فاكس: 786230 (1-961+) - البريد الإلكتروني: asp@asp.com.lb

الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

تصميم الغلاف: سامح خلف

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف 785107 (9611+)

الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف 786233 (9611+)

المحتويات

فهرست الأشكال

المقدمة

يوما بعد يوم يزداد أثر المؤسسات غير الربحية بشتى أشـــكالها وتخصصـــاتها، ويزداد عدد هذا النوع من المؤسسات مع المجتمع بمختلف شـــرائحه ومكوناتـــه، وخصوصا في هذا الزمن من تاريخ الأمة الإسلامية عموما والأمة العربية خصوصا لا سيما في سنين الربيع العربـــي، حيث تعمل المؤسسات غير الربحيـــة بكامـــل طاقاتها وبكافة تخصصاتها الإغاثية منها والحقوقية والقانونية والإجتماعية والصحية والتعليمية لتغطي مآسي الملايين من المحتاجين من رجال ونساء وأطفال في مختلـــف بقاع الأمة الإسلامية والعربية على حد سواء. وباتت هذه المؤسسات المحلية منـــها والدولية هي المنفذ الوحيد للتواصل مع ملايين المحتاجين لخدماتها في العديـــد مـــن مناطق النـــزاع والحصار، وأصبحت أمل مئات الألوف من المنتظـــرين لقـــدوم مندوبـــي هذه المؤسسات بما يحملون من مساعدات علها تخفف وطأة المعاناة.

إن هذا الدور الكبير الذي تقوم به هذه المؤسسات يتطلب من الجميع وقفـــة دعم ومساندة لها. ويأتي هذا الكتاب ضمن هذا السياق ليطرح من منظور جديد آليات وطرائق وأفكار متخصصة في إدارة المؤسسات غير الربحية من خلال خمسة مباحث:

المبحث الأول: معلومات أساسية عن المؤسسات غير الربحية/ غير الحكومية.

المبحث الثاني: إدارة المؤسسات غير الربحية.

المبحث الثالث: في عمق المؤسسات غير الربحية.

المبحث الرابع: المؤسسات غير الربحية والدبلوماسية الشعبية.

المبحث الخامس: مصطلحات خاصة بالمؤسسات غير الربحية.

ويأتي هذا الكتاب للتأصيل لهذ النوع من الإدارة من خلال طـــرح وســـائل ومبادئ إدارية جديدة، أو تكييف مجموعة من المبادئ الإداريـــة المســـتخدمة في

المؤسسات الربحية لجعلها صالحة للتطبيق في بيئات المؤسسات غير الربحية. إضافة إلى تطوير وتكييف مجموعة من المصطلحات الإدارية الخاصة بمثل هذا النوع من المؤسسات لتكون نواة قاموس للمصطلحات الخاصة بإدارة المؤسسات غير الربحية.

ولعل من القضايا التي يتعرض لها الكتاب بكل وضوح وجرأة قضية تداخل الدبلوماسية الشعبية أو العامة (Public Diplomacy) مع أعمال المؤسسات غير الربحية والتقاطعات معها وبالتالي الانتباه للتعامل المتوازن الراشد مع تداخلات الديبلوماسية التي لا مفر منها في كثير من المواقف.

ولما كانت الأمور الإدارية هامة في عصرنا الحالي، فإننا سنحاول عرض المضامين بأسلوب مبسط ما استطعنا إلى ذلك سبيلا مصحوبة بالأشكال التوضيحية.

آملا من الله سبحانه وتعإلى أن يجعل فيه فائدة ونفعا للعاملين في مجال المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.

المبحث الأول

معلومات أساسية
عن المؤسسات غير الربحية

تعريف المؤسسات غير الربحية/ غير الحكومية

لقد كتب الكثير عن المؤسسات أو المنظمات أو الشركات الربحية بل إن علوما متعددة وبحوثا متعمقة أجريت على هذا النوع من المؤسسات الربحية. إلا أن الممؤسسات أو المنظمات غير الربحية لم تحظ بهذا الزخم من الأبحاث العميقة. صحيح أن الفرق في الجوهر هو الربحية إلا أن هناك أمورا ومساحات مشتركة عديدة بين النوعين مع وجود فوارق بينهما بسبب أن القصد الأساس ليس الربحية في المنظمات أو المؤسسات غير الربحية. ففي مثل هذه المؤسسات قد لا يتوفر هذا المفهوم المحسوس للربح والخسارة، ولكن يأخذ الربح بعدا معنويا وهو القيام بالواجب الوطني أوالاجتماعي أوالإنساني وتوفير الخدمات الإجتماعية بدون مقابل أو بسعر التكلفة أو بسعر معقول كما في بعض المؤسسات غير الربحية التي تقدم خدمات صحية أو علاجية. هذه المؤسسات غير الربحية تقوم على المبادرة الذاتية لأفراد من المجتمع وتعتمد على الدعم المادي من أبناء المجتمع كلٌ بحسب قدرته المالية أو التخصصية. ويمكن أن تدعمها الدولة من خلال التشجيع والحماية والإعانات أو الإعفاء من الضرائب أو الرسوم إن وجدت، أو توفير المكان المناسب لقيام هذه المؤسسات. وعادة ما تكون مصادر الدخل لهذه المؤسسات من:

- التبرعات الفردية الشعبية بشكل منتظم أو غير منتظم.
- التبرعات التي يقدمها الأعضاء المؤسسين.
- التبرعات التي تقدمها المؤسسات الإقتصادية والشركات.

- المنح والتبرعات التي تقدمها المؤسسات والوزارات.
- تبرعات المتطوعين بوقتهم حسب التخصصات أو المهارات المطلوبة.
- عائد الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات (حسن الزاير، 2010).

ويمكن تعريف المؤسسات غير الربحية بأنها تلك المؤسسات (المنظمات) التي تقدم خدمة للمجتمع تلبي احتياجات مجتمعية لا تلبى من قبل القطاع العام (الحكومي) ولا القطاع الخاص، وهي مؤسسات لا تقصد تحقيق الربحية من عملها. لذلك فهي مؤسسات مجتمعية لا تتبع القطاع الحكومي، ولا تتبع القطاع الخاص (الربحي بطبعه)، ويصفها البعض بأنها مؤسسات القطاع الثالث أو مؤسسات المجتمع المدني.

إن مفهوم عدم الربحية والاستقلالية عن الحكومات أصبحت صفة عالمية فعلى سبيل المثال تفرض مفوضية الأمم المتحدة لشئون اللاجئين مجموعة من الشروط لإنشاء منظمة غير حكومية (المعهد الديمقراطي للشئون الدولية، 2006) منها:

- ألا تتوخى الربح
- ألا تكون تجارية
- أن تكون غير حكومية
- مسجلة قانونيا
- ملتزمة بالقيم والممارسات الإنسانية العالمية

وبعض الوكالات الدولية تتطلب شروطا إضافية منها القدرة ونعني هنا: كيفية وضع خطة عمل وتأمين الموارد، والاستعداد للخضوع لأية مساءلة نتيجة أعماها.

ومن اللافت للنظر أن فكرة ومصطلح المجتمع المدني الذي يشمل مجموع المؤسسات غير الربحية بدأ يتبلور في العالم العربي والإسلامي كإحدى المكونات الرئيسية في التركيبة المجتمعية، بل وحتى التركيبة السياسية. وأخذت هذه المؤسسات تلعب دورا مهما في الحياة الشعبية والإجتماعية وحتى على مستوى الدبلوماسية الشعبية.

ويعرف المجتمع المدني، بأنه: مجموعة المؤسسات غـــير الرسميــــة، التطوعيـــة، المكونة من الأحزاب السياسية والمؤسسات العاملة في مجال حقوق الإنسان والبناء الديمقراطي، وتعمل على تعزيز ونشر مجموعة من القيم والمبادئ الـــتي تهـــدف إلى تطوير وتنمية المجتمع (المركز الفلسطيني، 2011).

خلفية المؤسسات غير الربحية في العالم الإسلامي

في حقيقة الأمر إن خلفية العمل غير الربحي أو التطوعي متجذرة في الثقافات العالمية عامة وفي الثقافة العربية والإسلامية خاصة. فمساعدة المحتاج وسقاية الحاج وإكرام الضيف وكل ذلك كان متأصلا في الثقافة العربية، وقـــد عمـــل الـــدين الإسلامي على تأصيلها في النفوس ابتداء من أركان الإسلام كالزكاة إلى جعلـــها من فضائل الأخلاق. ففي بند الزكاة والتي هي جزء من المال يؤخـــذ ممـــن معـــه لتعطى للمحتاجين ولمساعدة الآخرين منهم على سبيل المثال: الفقراء وابن السبيل وفي الرقاب. فمساعدة الفقراء هي أساس العمل في المجال الإجتماعي وجـــوهره، ومساعدة ابن السبيل هي ذات المجال الإنساني وجوهره، وعتق الرقاب هي من لب المجالين: الحقوقي والإنساني. ويقول سبحانه وتعإلى (وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْـــوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ). وقد حثت الكثير من أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم على هذين المجالين "الْمُسْلِمُ أَخُو الْمُسْلِمِ، لَا يَظْلِمُهُ وَلَا يُسْـــلِمُهُ، مَـــنْ كَانَ فِي حَاجَةِ أَخِيهِ كَانَ اللهُ فِي حَاجَتِهِ، وَمَنْ فَرَّجَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً فَرَّجَ اللهُ عَنْهُ بهَا كُرْبَةً مِنْ كُرَبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ، وَمَنْ سَتَرَ عَلَى مُسْلِمٍ سَتَرَهُ اللهُ يَوْمَ الْقِيَامَـــةِ" رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ، ويقول صلى الله عليه وسلم ايضا (والله في عون العبد ما كان العبـــد في عون أخيه) وأحاديث كثيرة في هذا الصدد تبين مدى اهتمام الإسلام بجميع فئات المجتمع وخصوصا الشريحة الأقل حظا. ثم تم تأصيل التمويـــل المـــالي، في الفهـــم الاسلامي، لمثل هذه الأعمال الخيرية فكان الوقف الإسلامي وهو من أهم ميـــزات المجتمع الإسلامي. حيث يتم وقف عطاء معين كعقار أو غيره للصرف على إحدى مجالات الخير كالتعليم أو الطبابة أو الأيتام أو غير ذلك من مجالات الخير والنفـــع العام والتي تشمل الحياة العامة بأكملها. ولقد غطى الوقف مساحة واسعة جدا من

الأعمال الخيرية والثقافية والصحية والتعليمية. إذ غطى الوقف بناء المساجد والمدارس وكذلك رواتب المدرسين وكتب ونفقات الطلاب وإنشاء المكتبات، وغطى الوقف كذلك إنشاء القنواتِ المائية والترع والسقاية، إضافة إلى الصرف على المستشفيات، ووصل الوقف إلى مساعدة العرسان وتزيين العروس ومنحها الهدايا. و لم يقف الوقف على ذلك بل تعداه إلى إطعام الغرباء والمسافرين وإنزالهم في منازل مخصصة لهم، ووصل الوقف إلى أبناء السبيل ممن فقد ماله أو سرق متاعه، وهناك وقف لإطلاق سراح السجناء المديونين، ووقف لتحرير العبيد، ووصل الوقف إلى تعليم السجناء المهن والحرف اليدوية بل وصل الوقف إلى الحيوانات وإيوائها، إلى غير ذلك من مجالات خدمة المجتمع.

والبنية الوقفية هي في الحقيقة مؤسسة غير ربحية تقوم على توفير خدمات مختلفة بدون قصد ربحي بل المقصود هو الأجر من الله سبحانه وتعإلى. والوقف شئ منفصل عن الحكومة إذ أنه هبة من أشخاص في المجتمع كما أنه معروف لدى الجميع (أي أنه مسجل لهذا الغرض النفعي) وبالتالي تنطبق عليه الشروط الكاملة لمفهوم العمل المؤسسي غير الربحي وغير الحكومي. والوقف الإسلامي بهذا المفهوم هو من الإبداعات الإقتصادية التي توفر استثمارا طويل الأجل للمجتمع يغطي مجالات واسعة من التعليم والصحة ومساعدة الفقراء إلى غير ذلك. وهو بالتالي أول تطبيق مبكر لفكرة التنمية المستدامة بمفهومها العصري.

إضافة إلى الوقف الاسلامي فقد تطور العمل الخيري غير الربحي في المجتمعات الإسلامية، ولعل من أبرز مؤسسات العمل غير الربحي في المجتمعات العربية والإسلامية وأقدمها هي الجمعيات الخيرية، التي بدأت في التوسع والانتشار ليس فقط على المستوى المحلي، بل على مستوى العالم الإسلامي المترامي الأطراف. وبرز هذا التوسع في مطلع الثمانينيات ومازال إلى الآن، واستطاعت هذه المؤسسات اثبات قدرتها على المشاركة في تقديم الخدمات الإنسانية والإغاثية على مستوى كبير كما هو الحال في إغاثة ملايين اللاجئين، واغاثة الألوف من المتضررين من الكوارث الطبيعية. وسرعان ما بدأ يتوسع مفهوم المؤسسات غير االربحية إلى أطر أخرى غير الأطر الإغاثية كالمؤسسات الثقافية والتعليمية والحقوقية.

ومما لاشك فيه فإن المؤسسات غير الربحية تنمو وتزدهر في جو الحرية، حيث حرية التعبير عن الرأي والفكرة وحرية المطالبة بالحقوق. ولابد هنا من توضيح ضوابط التعبير عن الرأي حتى لاتختلط الأمور ببعضها. فقد بادر مجمع الفقه الإسلامي في منظمة المؤتمر الإسلامي بمناقشة هذا الأمر وتوصل في قراره رقم 176 2/19 عام 2009 بشأن حرية التعبير عن الرأي وضوابطه، وأحكامه. فكان القرارالتالي:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين وعلى آله وصحبه أجمعين

إن مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي المنعقد في دورته التاسعة عشرة في إمارة الشارقة (دولة الإمارات العربية المتحدة) من 1 إلى 5 جمادى الأولى 1430هـ، الموافق 26 – 30 نيسان (إبريل) 2009م.

بعد اطلاعه على البحوث الواردة إلى المجمع بخصوص موضوع حرية التعبير عن الرأي: ضوابطها، وأحكامها، وبعد استماعه إلى المناقشات التي دارت حوله. قرر ما يأتي:

أولاً: المقصود بحرية التعبير عن الرأي: تمتع الإنسان بكامل إرادته في الجهر بما يراه صواباً ومحققاً النفع له وللمجتمع، سواء تعلق بالشؤون الخاصة أو القضايا العامة.

ثانياً: حرية التعبير عن الرأي حق مصون في الإسلام في إطار الضوابط الشرعية.

ثالثاً: من أهم الضوابط الشرعية لممارسة حرية التعبير عن الرأي:

أ) عدم الإساءة للغير بما يمس حياته أو عرضه أو سمعته أو مكانته الأدبية مثل الانتقاص والازدراء والسخرية، ونشر ذلك بأي وسيلة كانت.

ب) الموضوعية ولزوم الصدق والنزاهة والتجرد عن الهوى.

ج) الإلتزام بالمسؤولية والمحافظة على مصالح المجتمع وقيمه.

د) أن تكون وسيلة التعبير عن الرأي مشروعة، فلا يجوز التعبير عن الرأي ولو كان صواباً بوسيلة فيها مفسدة، أو تنطوي على خدش الحياء أو المساس بالقيم، فالغاية المشروعة لا تبرر الوسيلة غير المشروعة.

هـ) أن تكون الغاية من التعبير عن الرأي مرضاة الله تعالى وخدمة مصلحة من مصالح المسلمين الخاصة أو العامة.

و) أن تؤخذ بالاعتبار المآلات والآثار التي قد تنجم عن التعبير عن الرأي، وذلك مراعاة لقاعدة التوازن بين المصالح والمفاسد، وما يغلب منها على الآخر.

ز) أن يكون الرأي المعبّر عنه مستنداً إلى مصادر موثوقة وأن يتجنب ترويج الإشاعات التزاماً بقوله تعإلى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَى مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) (الحجرات: 6).

ح) أن لا تتضمن حرية التعبير عن الرأي أي هجم على الدين أو شعائره أو شرائعه أو مقدساته.

ط) أن لا تؤدي حرية التعبير عن الرأي إلى الإخلال بالنظام العام للأمة وإحداث الفرقة بين المسلمين.

ويوصي بما يلي:

أ) تأمين الضمانات الكافية لحماية حرية التعبير عن الرأي المنضبطة بالشريعة والمراعية للمسؤولية بِسَنّ القوانين الحامية لذلك، والتشريعات، وبالقضاء العادل.

ب) اتخاذ الوسائل المتاحة لمنع استخدام حرية التعبير عن الرأي أداة للإساءة إلى الثوابت والمقدسات الإسلامية، أو بث الفتنة بين المسلمين.

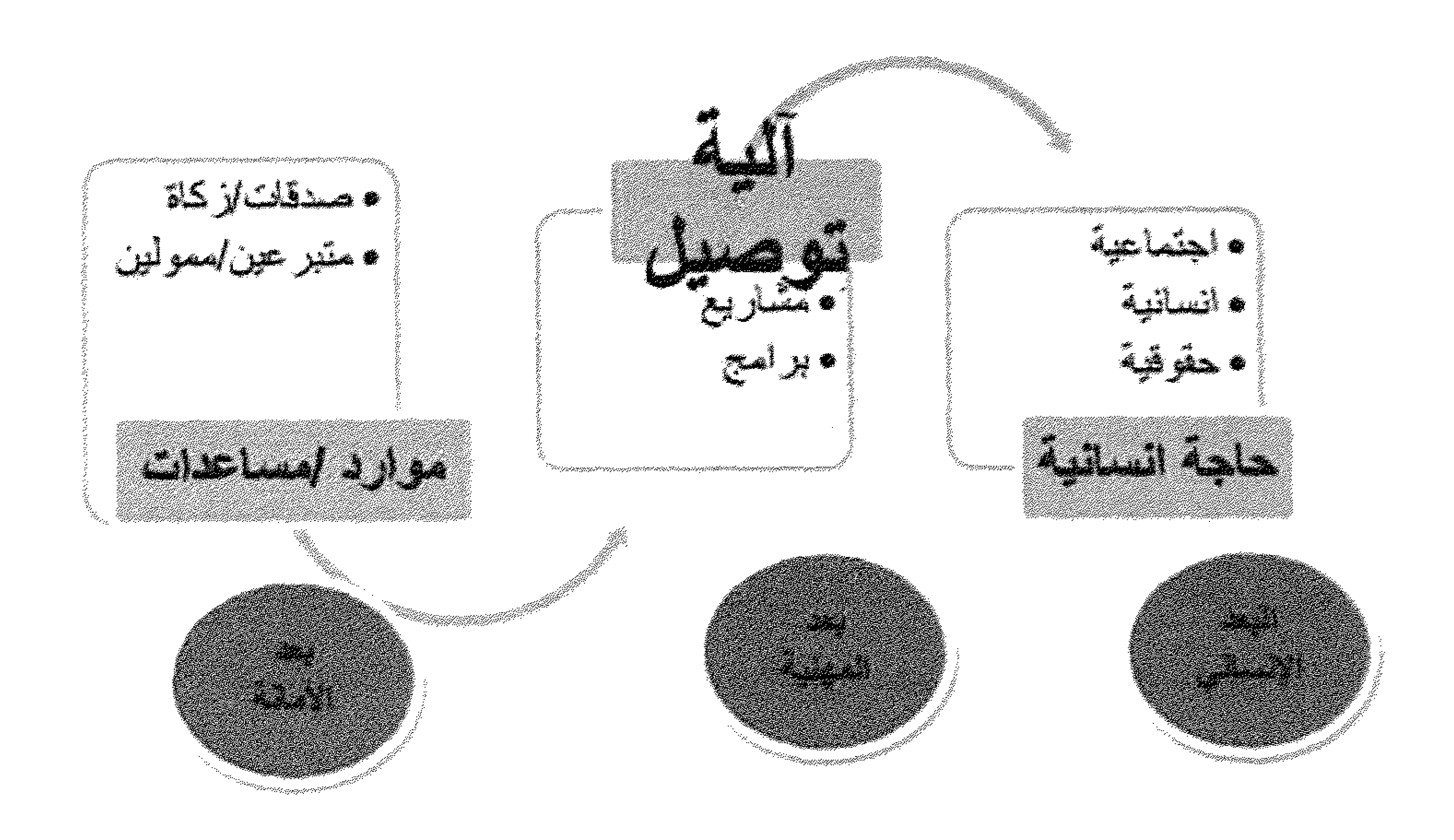
ج) العمل على تطبيق ما اشتملت عليه المواثيق الدولية من قيود لمنع الإساءة إلى الأديان ورموزها، مع استبعاد الازدواجية في تعامل المجتمع الدولي مع القضايا الإسلامية والقضايا الأخرى.

د) عمل الدول الإسلامية إلى إصدار تشريع دولي يحمي المشاعر والمقدسات الدينية بوجه عام من التطاول عليها، والسخرية بها، والتشويه لها، تحت ستار الفن أو حرية التعبير عن الرأي أو غيرها.

المقصد العام من المؤسسات غير الربحية

تعد المؤسسات التي تؤسس لقصد غير ربحي مؤسسات غير ربحية وهذه المؤسسات حسب التعريف ينبغي ألا توزع أرباحا وما يزيد من فائض لديها في نهاية السنة المالية يرحل إلى السنة التالية، دون توزيع شيئ منه كأرباح.

في الوقت الذي تعمل فيه المؤسسات الربحية على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، فإن المؤسسة غير الربحية تعمل على تحقيق أكبر قدر من الأثر والمردود الاجتماعي الإيجابي. وفي حقيقة الأمر تتحرك المؤسسة غير الربحية لتحصل على التمويل أو المساعدات من الجهات المانحة، ثم تقوم بتصميم آلية توصيل لهذه الأموال أو المساعدات للمحتاجين لها في المجتمع، فتحقق بذلك المقصد الإنساني من عملها سواء كان مقصدا إجتماعيا أو قانونيا أو مهنيا حسب المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. وبالتالي فإن مؤسسات العمل الخيري تعمل ضمن ثلاثة أبعاد (الشكل 1: الأبعاد الثلاثة للمؤسسات غير الحكومية). البعد الأول هو: بعد الأمانة من خلال الثقة بها والمحافظة على التمويل والتبرعات والمساعدات التي تستلمها دون تفريط فيها. وتتشكل مصداقية المؤسسة غير الربحية من خلال بعد الأمانة، وبقدر محافظتها على التبرعات وصرفها في أوجه الحق وبقدر ما تبتعد عن الاستفادة الشخصية بقدر ما ترتقي في سلم الأمانة وتزداد ثقة الجمهور بها وبالتالي ازدياد مردودها وحجم التبرعات لديها. أما البعد الثاني فهو: البعد المهني المتعلق بها وذلك من خلال تصميم وتنفيذ آليات معالجة الخدمات الممنوحة للمؤسسة أو التبرعات النقدية والعينية التي حصلت عليها من المانحين والمتبرعين لتصبح صالحة للتسليم للفئات والشرائح المستفيدة منها. أما والبعد الثالث فهو: البعد الإنساني متمثلا في إنهاء المهمة بتوصيل الخدمة إلى المعنيين من خلال تصميم وتنفيذ آليات العمل المناط بها وتوصيل خدماتها للفئات والشرائح المستهدفة، وسرعة التوصيل، ودقة التوصيل وحيادية التنفيذ والتوزيع، وبالتالي تحقيق الهدف الإنساني أو الخيري الذي أسست من أجله. ناهيك عن شعور جميع العاملين بالارتياح النفسي سواء بتوصيل الخدمة للمحتاجين لها كخدمة إنسانية أو الشعور بالاطمئنان رجاء قبول العمل من الله سبحانه وتعالى.



الشكل 1: الأبعاد الثلاثة للمؤسسات غير الحكومية

وكون المؤسسات غير الربحية لاتقصد الربح فإن هذا لايعني أنها تنفذ أعمالها من خلال المتطوعين فقط. فهي كأي مؤسسة أخرى تعين موظفين وعاملين فيها بدوام كامل أو جزئي. بل إن للمؤسسات الكبيرة منها هياكل تنظيمية إدارية من: إدارات وأقسام ووحدات عمل كإدارة للموارد البشرية تقوم بكل الوظائف المتعلقة بها من مقابلات وتعيين وتحديد سلم رواتب وإنهاء خدمات وترقيات إلى ما هنالك من وظائف متخصصة في الموارد البشرية. كما أن لها لوائح داخلية وقانون عمل، وأغلبها يخضع لجهات رقابية حكومية لضبط صرف الأموال كوزارات الشئون الإجتماعية.

تصنيفات المؤسسات غير الربحية

تختلف المؤسسات غير الربحية بعضها عن بعض باختلاف تخصصها، ا وذات التخصص الواحد قد تختلف في استراتيجيتها وطرائق عملها باختلاف ظروفها وموقعها الجغرافي. وبالتالي فإن المؤسسات غير الربحية تغطي طيفا واسعا من التخصصات والمجالات مثل:

- المجال الخيري والإغاثي بكافة أشكاله
- المجال الإجتماعي: كالأسرة والطفل والمرأة والشباب والطلاب والتعليم ومكافحة المخدرات والأندية.
- المجال القانوني والحقوقي: كحقوق العمال وحقوق المغتربين وحماية الصحفيين وحرية التعبير عن الرأي.
- المجال الإنساني: كالمعتقلين والأسرى واللاجئين ومحاربة الفقر.
- المجال الصحي والبيئي: كمكافحة الأمراض والتوعية، والمحافظة على البيئة.
- المجال الثقافي والفكري والفني والأدبي: كنشر الحوار وتبادل الآراء، وتقارب الأديان، والفنون، والمؤتمرات.
- المجال المهني: كالنقابات والاتحادات بمختلف تخصصاتها، ورجال الأعمال.
- المجال الديني: كمراكز (تحفيظ القرآن) والدعوة والوقف.
- المراكز البحثية: كمراكز البحوث والدراسات السياسية والإستراتيجية والفكرية ومنتديات الفكر.
- مجال المقاييس والمعايير: المنظمات المختصة بوضع المعايير (غير مفهومة) والمقاييس لوضع معايير وأسس ومقاييس المهن المختلفة مثل منظمة الآيزو ومقاييس البيئة والبناء والإدارة وغير ذلك من المهن.

وإلى غير ذلك من التخصصات التي قد تطرأ ويكون لها دور مهم في تقديم خدمة ما فيتكاتف مجموعة من المتطوعين لبلورة تخصص المؤسسة غير الربحية ومجال عملها وتخصصها. ومن ثم إطلاقها ونشر مقاصدها بين الجمهور.

وتصنف المؤسسات غير الربحية حسب علاقتها مع الحكومات أو حسب من أسسها إلى:

1. مؤسسات غير ربحية دولية.
2. مؤسسات غير ربحية حكومية.
3. مؤسسات غير ربحية وغير حكومية.

فهناك مؤسسات دولية غير ربحية كالصليب الأحمر واليونيسيف والعديد من مؤسسات الأمم المتحدة. كما أن الحكومات نفسها قد تنشئ مؤسسات غير ربحية لتتعامل مع قضايا داخلية في بلدها وخصوصا في المجال الاجتماعي والثقافي. وهناك مؤسسات غير ربحية ليست دولية وليست حكومية وهي التي سنركز عليها في هذا الكتاب أكثر من غيرها، أي المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية بمعنى لا تربطها علاقة تأسيسة بحكومة محلية أو بحكومات دولية. وتتواجد هذه المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية على شكلين: الأول هي: المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية العالمية مثل منظمة العفو الدولية وورلد فيجين وهذه لها أفرعها ومكاتبها في العديد من دول العالم، أما الثانية فهي المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية المحلية أي التي تنشط في بلد معين. علما بأن فنون الإدارة وتفاصيل العمل الإداري التي ستطرح بين جنبات هذا الكتاب تصلح لجميع المؤسسات غير الربحية بغض النظر عن تصنيفها سواء كانت دولية أو حكومية أو غير حكومية.

حجم قطاع المؤسسات غير الربحية

على المستوى العالمي

ننظر إلى حجم قطاع المؤسسات غير الربحية من زاويتين. الزاوية الأولى من حيث حجم العاملين وأعدادهم في هذا القطاع، والزاوية الثانية من حيث حجم الأموال التي تضخ في هذا القطاع.

ومن اللافت للنظر أن حجم العمل وعدد العاملين في المؤسسات غير الربحية ينمو بشكل مطرد وواضح على المستويين المحلي والعالمي. إذ إن كلا الجانبين (عدد العاملين، وحجم المال) في ازدياد مضطرد سواء لدى المؤسسات المحلية أو المؤسسات الدولية.

فعلى سبيل المثال فإن العاملين في هذا القطاع في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2002 كان سبعة ملايين شخص، وفي ألمانيا مليون شخص وفي فرنسا 800,000 شخص (كورتني، 2002). وأصبح عدد العاملين في هذا القطاع في

الولايات المتحدة الأمريكية عام 2010يقدر بـ 10.7 مليون شخص بناء على تقرير مركز دراسات المجتمع المدني موزعين بنسبة 57% في الخدمات الصحية، 15% في التعليم، 13% في المساعدة الإجتماعية، 7% في الجمعيات المدنية، 3% في مجال الثقافة والفنون، 2% في الخدمات المهنية (مركز المؤسسة، 2013). وحسب التقرير السنوي لإحصائيات التبرعات الأمريكية فإن حجم التبرعات في هذا القطاع بلغ في عام 2012 ما يقارب 316 مليار دولار أمريكي (أي أعلى من (GDP)مجمل الانتاج المحلي لمصر البالغ 257 مليار دولار تقريبا)، كان منها 223 مليار دولار تبرعات من أشخاص و19 مليار دولار تقريبا تبرعات من شركات، وذهب 32% من هذه التبرعات لمؤسسات دينية بينما ذهب 13% منها لمؤسسات تعليمية.

وحسب الإحصاءات الرسمية الكندية فإنه في عام 2007-2008 كان هناك 1.2 مليون شخص يعملون في 69,000 مؤسسة غير ربحية ويشكلون 7% من القوى العاملة في كندا وتشكل النساء ما نسبته 76% من إجمالي عدد العاملين في هذا القطاع (مجلس الموارد البشرية، 2013). أما في أستراليا وحسب موقع مجتمعنا فكان عدد المؤسسات غير الربحية المسجل في عام 2010 هو 600,000 مؤسسة واستطاع هذا القطاع أن يوظف 889919 شخصا في عام 2007 كان منها 24.9% في الخدمات المجتمعية، 24.5% في المنظمات التعليمية والبحثية وكان منها 41.4% وظائف دائمة و34.3% كانت وظائف نصف دوام و24.3% وظائف في المناسبات، كما دخل على هذا القطاع في عام 2006 - 2007 ما قيمته 76.6 مليار دولار استرالي موزعة كالتالي: 33% هبات حكومية، 30.5% دخل من الخدمات، 9% أي ما يعادل 7.2 مليار من التبرعات (our community, 2013).

على المستوى العربي

أما في العالم العربي فإنه حسب إحصائيات الشبكة العربية للمنظمات الأهلية في التقرير السنوي الثاني عام 2002 فإن عدد المؤسسات العربية غير الربحية في خمس عشرة دولة عربية بلغ 120,438 مؤسسة. وتقدمت الجزائر على غيرها

بمجموع 57,959 مؤسسة، تلتها المغرب بـ 30,000 مؤسسة ثم مصر بـ 16,000 مؤسسة (الشكل 2: أعداد المؤسسات غير الربحية في الدول العربية 2002).

وتذهب بعض التقديرات إلى أن عدد المنظمات غير الحكومية في العالم العربي يبلغ نحو 230,000 منظمة (علاء عبد الحفيظ، 2008). ولا توجد إحصائيات تبين الحجم المالي لهذه المؤسسات، إلا أن فوربس الشرق الأوسط في عام 2012 رصدت 61 جمعية خيرية في العالم العربي ضمن شروط معينة (منها أن يكون دخلها السنوي أكثر من 300000 دولار امريكي) وهذا الرصد كان من أجل اختبار الشفافية لدى هذه المؤسسات، وحسب هذا المسح (الشكل 3: مقياس الشفافية للمؤسسات الخيرية في العالم العربي:) فقد بلغ مجموع الإيرادات للجمعيات الخيرية الواحد والستون المشاركة في القائمة 564.4 مليون دولار (Forbes, 2012)، وكانت أول عشرة جمعيات خيرية بالنسبة للشفافية في العالم العربي هي جمعية الإصلاح الاجتماعي من الكويت، ثم جمعية العون المباشر من الكويت، ثم جمعية دار البر من الإمارات، تليها الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام من السعودية، ثم جمعية بيت الخير من الإمارات، فجمعية دبي الخيرية وصندوق الزكاة وكلاهما من الإمارات، ثم جمعية الشيخ عبدالله النوري من الكويت، فجمعية زمزم من السعودية، وأخيرا بيت الزكاة والخيرات من لبنان كما هو في الجدول أدناه.

الشكل 2: أعداد المؤسسات غير الربحية في الدول العربية 2002

البلد	العدد
البحرين	321
الكويت	103
الجزائر	57,959
السودان	246
المغرب	30,000
موريتانيا	600
الأردن	890
عمان	40
قطر	10
مصر	16,000
الإمارات	113
تونس	7,560
السعودية	230
لبنان	3,653
اليمن	2,713

المصدر: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، التقرير السنوي الثاني، القاهرة، 2002.

وبالرغم من هذا النمو المطرد للمؤسسات أو الجمعيات الخيرية غير الحكومية في الوطن العربي، إلا أنها تواجه معوقات كثيرة لعل من أهمها: انتشار الفقر والجهل، وتكبيل نشاطاتها بالقوانين المقيدة للحركة والانطلاق، وضعف مصادر الدخل والتمويل، وما تعرضت له بعض من هذه الجمعيات من تكبيل بل إلغاء بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر(علاء عبد الحفيظ، 2008)، إضافة إلى إلغاء العديد منها في بعض الدول العربية لأسباب سياسية داخلية.

ومما لاشك فيه فإن العمل المؤسسي غير الحكومي يحتاج إلى جهات تخصصية تعنى بإحصاء أعداد هذه المؤسسات وتخصصاها والدخول الوارة إليهـــا، وأعـــداد العاملين لديها إلى كل ما يلزم من معلومات بغرض التعاون في تنفيذ برامجها، ومن أجل التعاون وتبادل المعلومات فيما بينها لزيادة الكفاءة والفاعلية.

الجمعيات الخيرية الأكثر شفافيةً في العالم العربي

الترتيب	اسم الجمعية	الدولة	الإيرادات (بالدولار الأمريكي)	الإنفاق على العمل الخيري (بالدولار الأمريكي)
1	جمعية الإصلاح الاجتماعي (الأمانة العامة للعمل الخيري)	الكويت	93,597,222	81,285,648
2	جمعية العون المباشر	الكويت	93,100,794	65,706,691
3	جمعية دار البر	الإمارات	66,460,759	61,402,789
4	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمنطقة الرياض (إنسان)	السعودية	60,916,544	48,719,850
5	جمعية بيت الخير	الإمارات	38,686,692	30,658,905
6	جمعية دبي الخيرية	الإمارات	22,875,030	29,270,289
7	صندوق الزكاة	الإمارات	24,285,358	18,991,019
8	جمعية الشيخ عبد الله النوري الخيرية	الكويت	20,313,254	16,865,096
9	جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية	السعودية	16,672,471	6,989,295
10	بيت الزكاة والخيرات – لبنان	لبنان	8,307,784	8,603,120

المصدر: Forbes Middle East

الشكل 3: مقياس الشفافية للمؤسسات الخيرية في العالم العربي

مشاريع المساعدات الدولية

تعد مشاريع المساعدات الدولية من أهم مصادر التنمية لدول العلم الثالث والدول النامية حيث تتبنى الجهات المانحة مشاريع تصب في أطر التنمية سواء الثقافية أو الإجتماعية أو التراث أو رعاية الأطفال أو المرأة أو مشاريع الإغاثة إلى غير ذلك من المشاريع. إن قيمة هذه المشاريع تقدر بمليارات الدولارات مما يجعل التعامل معها على الأسس العلمية من الأمور الضرورية والملحة. كما أن إدارة مشاريع المساعدات الدولية أضحت بالغة الأهمية على المستويين العالمي والمحلي وأصبحت تتطلب مزيدا من الحرفية والمهنية والشفافية.

المناخ الدولي وسياق مشاريع المساعدات الدولية

لقد أصبح العالم من حولنا كقرية صغيرة نتواصل مع أطرافه بلحظة ونتناقل الأخبار في ثوان مما استدعى انتشار مبدأ ومفهوم العولمة. فقد زادت معدلات الهجرة بين الدول وارتفع معدل النمو السكاني وتحررت التجارة العالمية وأنظمتها وازدادت حركة المال بين الدول والقارات وشجع على ذلك العديد من العوامل منها على سبيل المثال:

- تواصل وانفتاح الأسواق
- تطور الصناعة المالية
- انتقال رؤوس الأموال
- العولمة في الأسواق
- التنافس

ولقد دخل لاعبون جدد على الساحة الدولية من غير الدول والحكومات كالجمعيات غير الحكومية بمختلف تخصصاتها، والشركات العملاقة، والحركات... والمنظمات الدولية. وما برامج المساعدات الدولية إلا صورة عن مثل هذه العولمة حيث تقدم المساعدات من دول مختلفة إلى دول أخرى في مختلف القارات بغض النظر عن القصد أو الهدف. كما تأتي مشاريع المساعدات الدولية في ظل مجموعة من الإعلانات والاتفاقات الدولية من مثل:

- الإعلان العالمي لحقوق الانسان
- إعلان فينا لحقوق الانسان
- إعلان مراكش 2001 للتغير المناخي
- إعلان روما 1991 للسلام والتعاون
- إعلان باريس 1856 لإحترام القوانين البحرية
- ولعل من أبرزها إعلان الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية حيث اجتمعت في عام 2000، مائة وتسعة وثمانون (189) دولة وقطعوا عهدا لتحرير الناس من الحرمان والفقر المدقع، وتوفير التعليم الابتدائي للجميع، وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وتقليل معدل وفيات الأطفال، وتحسين صحة الأم الحامل، ومواجهة مرض الإيدز والملاريا والأمراض الأخرى، وضمان استدامة البيئة، وتطوير شراكة عالمية من أجل التنمية وتحول هذا العهد إلى الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية.

المساعدات الدولية حقائق وارقام

تصنف برامج المساعدات الدولية إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

1. المساعدات الرسمية.
2. المساعدات الخاصة.
3. المساعدات الأخرى.

أولا: المساعدات الرسمية

وهذه المساعدات الرسمية تنقسم بدورها إلى نوعين رئيسيين هما:

- النوع الأول وهي المساعدات الثنائية ((Bilateral Aid أي من الدولة المساعدة إلى الدولة المعنية سواء مباشرة أو من خلال جهة معينة تحددها الدولة المانحة ومن هذه الجهات على سبيل المثال (CIDA) و(USAID) وهي مؤسسات تابعة للدول المانحة مباشرة وتنفذ برامج المساعدات لدول معينة. أو على شكل مساعدات مباشرة كإلغاء ديون، وإلغاء تكاليف

إدارية، ومنح لمنظمات غير حكومية، أو مشاريع استثمارية وما شابه ذلك.

- النوع الثاني وهي المساعدات الدولية المتعددة الأطراف أي تتعاون أكثر من دولة في تقديم المساعدة. (Multilateral Aid Financing) وهي مشاريع تمول من مجموعة من الدول من خلال هيئة دولية أو جهة معينة متفق عليها مثل: World Bank, Regional Banks (Inter-American Development Bank, African Development Bank, Asian Development Bank, European institutes- Development United Nations-Bank)

ثانيا: المساعدات الدولية الخاصة (Private Flows)

وهي مساعدات تذهب مباشرة لهدف محدد خاص ولغاية محددة خاصة مثل الاستثمارالمباشر أو دعم البنوك المركزية المحلية أو إضافة ميزات تصدير معينة لصالح الدولة المطلوب مساعدتها.

ثالثا: مساعدات دولية أخرى

سواء كانت ثنائية الطابع أو متعددة الأطراف وهي مساعدات في مجالات خاصة بين الدول كالدعم العسكري على سبيل المثال.

ومما يجدر ذكره في سياق المساعدات الدولية هو منظمة **OECD** حيث اجتمعت في عام 1961 مجموعة من الدول الأوربية والولايات المتحدة وشكلت دول منظمة التعاون الإقتصادي والإنمائي **OECD** والتي أصبحت المنظمة الرئيسية العالمية في تقديم المساعدات الدولية منذ ذلك الحين. وبدأت تنضم إلى هذه المنظمة دول أخرى إلا أن بلغ عددها أكثر من عشرين دولة، انظر الشكل 4: تاريخ الإنتساب. وفي عام 1970 وضعت هذه الدول لنفسها هدفا وهو التبرع بنسبة 0.7% من إجمالي الدخل القومي لكل دولة من هذه الدول لمساعدة الدول الفقيرة والنامية. و لم تنجح سوى اربع دول تقريبا من تحقيق هذا الهدف، إلا أن الجميع يساهم في تقديم برامج المسعدات الدولية.

وفي عام 2011 على سبيل المثال قدمت دول منظمة التعــاون الاقتصــادي والإنمائي OECD ما يقارب من 133.5 مليار دولار كدعم رسمي ومما يعــادل 0.31% من نسبة اجمالي الدخل القومي لهذه البلاد وبانخفاض 2.7% عــن عــام 2010 الذي كان الأعلى. وقدمت هذه الدول في عام 2012 ما يقارب مــن 127 مليار دولار كدعم رسمي ومما يعادل 0.29% من نسبة اجمالي الدخل القومي لهذه البلاد وبانخفاض 63.% عن عام 2011.

وتختلف الدول من حيث مقدار المساعدة انظر الشكل 5: حجم المساعدات الدولية حسب الدولة لعام 2011، كما تختلف من حيث التزامها بالنسبة المقــررة للمساعدة والبالغة 0.7% من إجمالي الدخل القومي انظر الشكل 6: ترتيب الدول المانحة بالنسبة لدخلها الوطني. وبالمقارنة نجد أن أكثر الدول صرفا على المساعدات الدولية هي الولايات المتحدة الأمريكية بمبلغ 30.74 مليار دولار تقريبا، تليها ألمانيا بمبلغ 14.53 مليار دولار، ثم بريطانيا بمبلغ 13.74 مليار، ثم فرنسا بمبلــغ 12.99 مليار دولار، ثم اليابان بمبلغ 10.6 مليار دولار، ثم هولندا ثم السويد.

أما عند مقارنة الدول بالنسبة لما تدفعه من إجمالي دخلها الــوطني حســب الشكل 6 فإن السويد تأتي في المقدمة بنسبة 021.% متجاوزة النسبة المقررة دوليا، تليها النرويج بنسبة 1%، ثم لوكسمبورغ بنسبة 990.% ثم الدانمارك بنسبة 860.% ثم هولندا بنسبة 750.%. وتأتي الولايات المتحدة في الترتيب التاسع عشر بنســبة 20.% من دخلها القومي بالرغم من أنها الأولى في حجم الصرف.

وبمراجعة نسب الأداء وتحقيق النتائج لهذه المشاريع الدولية فإن الإحصاءات تبين أن 24% من هذه المشاريع لم تحقق تقدما، وأن 34% منها لن تحقق النتــائج بحلــول 2015، وأن3% منها لا تتوفر معلومات كافية عنها، وأن 6% منها فقــط حققــت أو تكاد أن تحقق الأهداف، وأن 32% منها متوقع لها ان تحقق نتائج بحلول 2015.

المساعدات الدولية العربية

في الحقيقة لا تتوافر معلومات واضحة عن المساعدات العربية على المســتوى الدولي إلا أنه ومن بعض المعلومات القديمة في السبعينات يقــول هــاري إيلــيس

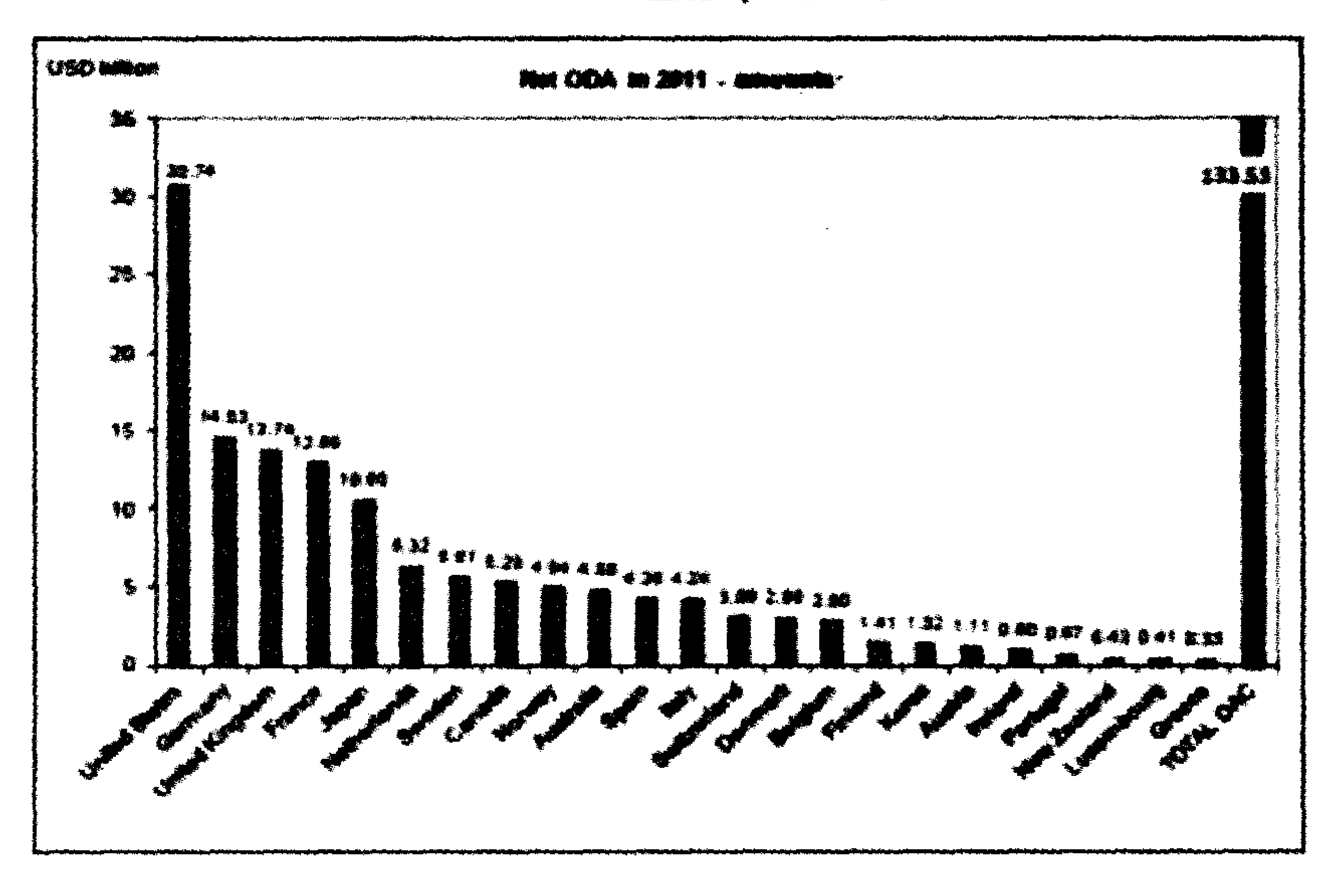
(Harry B. Ellis) في صحيفة (Christian Science Monitor) أن أكثر المتبرعين عطاء للمساعدات الخارجية مقارنة بالولايات المتحدة والقوى الأوروبية هــم دول الخليج العربــي. وتتعدى المساعدات العربية الحدود العليا المطلوبــة للتبرعــات حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) فالسعودية وقطر والإمارات (منحت - قدمت) أعطت 5% من دخلها القومي، والكويت أعطــت 3% مــن دخلها في عام 1977، بينما أكثر دولة أعطت 0.78% في ذاك الوقت منها هولندا والسويد.

الشكل 4: تاريخ الإنتساب

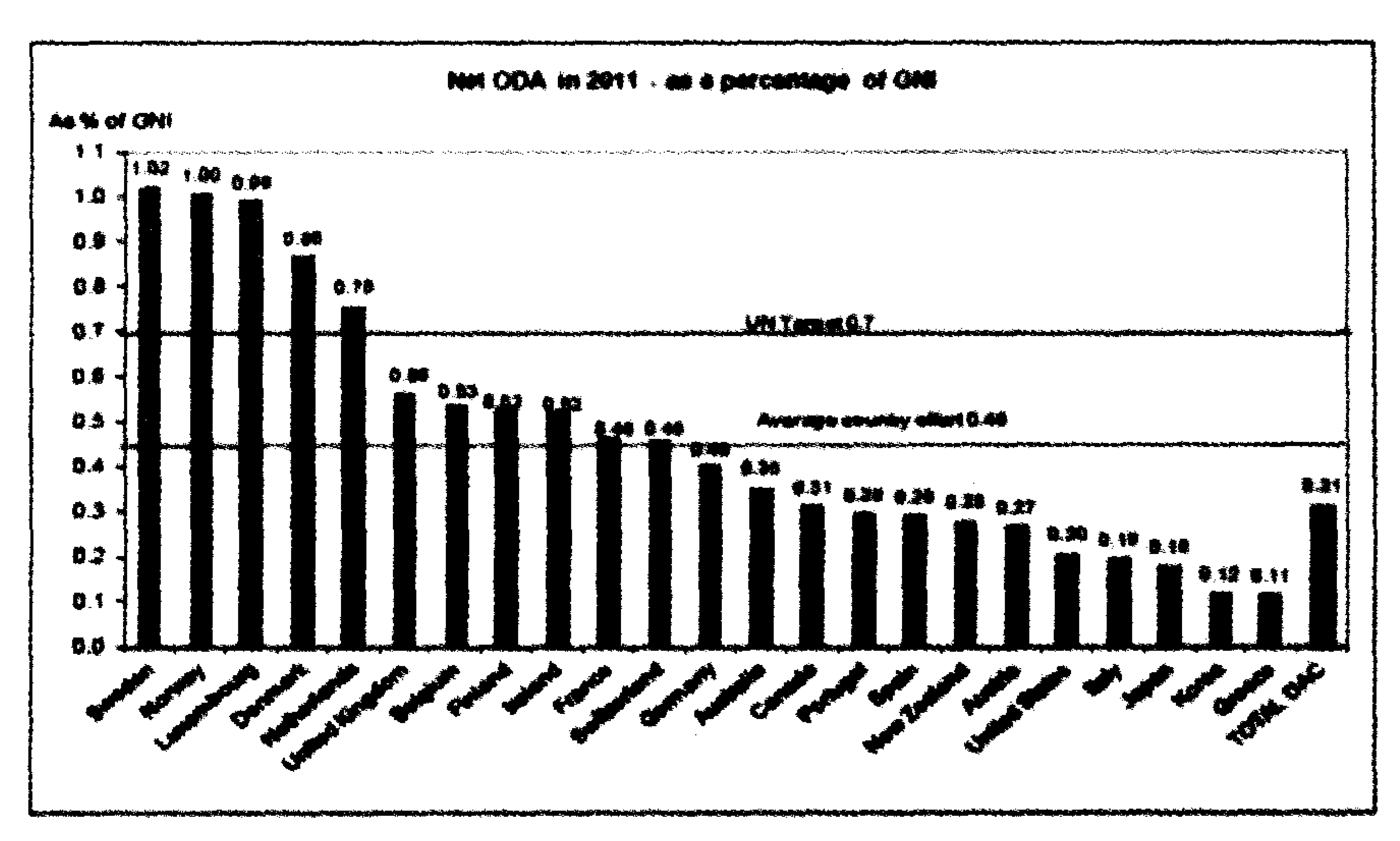
	Country	Joined year
1.	France	1961
2.	Germany	1961
3.	Italy	1961
4.	Japan	1961
5.	Netherlands	1961
6.	Portugal	1961
7.	United Kingdom	1961
8.	United States	1961
9.	Norway	1962
10.	Denmark	1963
11.	Sweden	1968
12.	Switzerland	1968
13.	New Zealand	1973
14.	Finland	1975
15.	Ireland	1985
16.	Spain	1991
17.	Luxembourg	1992
18.	Greece	1999
19.	Korea	2010

الشكل 5: حجم المساعدات الدولية حسب الدولة لعام 2011

CHART 1: NET OFFICIAL DEVELOPMENT ASSISTANCE FROM DAC MEMBERS IN 2011
Preliminary data for 2011



الشكل 6: ترتيب الدول المانحة بالنسبة لدخلها الوطني



Source: OECD, 4 April 2012

وأكثر من نصف هذه المساعدات العربية ذهبت لدول غير عربية بنسبة تعادل (60%) حسب دراسة (Chase Manhattan Bank) وكان توزيعها كالآتي:

- 34% افريقيا.
- 16.7% آسيا.
- 7.1% أمريكا اللاتينية.
- 1.8 جنوب أوربا.

وكانت هذه المساعدات على شكل طوارئ أو قروض مسهلة لعشر سنوات بدون فوائد ولمدة 40 سنة أخرى بفائدة 0.5%. وفي أحدث الإحصاءات فإن الكويت قد تبرعت بما يعادل 215 مليون دولار في عام 2010، وتبرعت الإمارات بما يعادل 412 مليون دولار، وتبرعت السعودية بنفس العام بما يعادل 3.47 مليار دولار.

برامج ومشاريع المساعدات الدولية المتعددة الأطراف

وهي كما ذكرنا سابقا عبارة عن المساعدات التي تتبرع فيها مجموعة من الدول لبلد معين ولكن من خلال جهة معينة وتقوم هذه الجهة المعينة بالإشراف على تنفيذ مشروع المساعدة. ونركز هنا الضوء عليها لنتعرف على حجم هذه المساعدات الدولية، ففي عام 2011 وصلت هذه المساعدات إلى 55 مليار دولار، أي ما يعادل 40% من إجمالي المساعدات المقدمة من دول OECD في نفس العام. وتنفذ هذه المشاريع من خلال الجهات الدولية المعتمدة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الجهات الدولية تستعين عادة بمؤسسات غير حكومية في تنفيذ بعض من أجزاء هذه المشاريع. وتلجأ الدول إلى هذا النمط من المساعدات لعدة أسباب منها:

- تحقيق الفاعلية والكفاءة حيث أن هذه الجهات أكثر فاعلية من الجهات الحكومية.
- البعد عن التحيز وتجنب الاستقطاب السياسي.
- وفرة المعرفة والخبرة ورأس المال لدى هذه الجهات.

- تكلفة أقل مما لو نفذته هذه الدول مباشرة.
- تحقيق حضور عالمي للدول ونوع من الترويج لها عبر جهات دولية أخرى.
- تعاون أكثر قربا بين المنظمات مما يجعلها أسرع في التنفيذ.
- تعظيم المردود والأثر على أرض الواقع.

أهم عوامل النجاح للمؤسسات غير الربحية

إن المؤسسات غبر الحكومية وغير الربحية في العالم العربي كباقي المؤسسات الربحية وغير الربحية في الدول الأخرى تنطبق عليها نفس شروط النجاح من حيث حسن الإدارة والمتابعة والقيادة والتقييم. إلا أن المؤسسات غير الربحية وبسبب تعاملها مع القطاع الشعبي بمختلف التخصصات والفئات، فإن هناك مجموعة من المبادئ والعوامل الخاصة بها التي تساعد على النجاح والاستمرارية إذا ما تم الإلتزام بها والتعامل مع الآخرين على أساسها، ونخص منها في هذا المقام:

1. الأمانة
2. الشفافية
3. السلمية والاستمرارية والثبات
4. المساواة في التعامل
5. التجديد والإبداع
6. حسن التسويق

العامل الأول: الأمانة

تعد الأمانة أصل العمل في المؤسسة غير الربحية وجوهره. ففي الأمانة يم توصيل الدعم المالي لها، وبالأمانة يثق المتبرعون بتوزيع التبرعات سواء كانت عينية أو نقدية أو خدمية، وبالأمانة توزع المؤسسة الخدمات أو المنتجات على المحتاجين الحقيقيين لها. إن الأمانة للمؤسسة غير الربحية كالنقاء والصفاء للزجاج إذا ما خدش فإنها ستبقى نتوءا لا يزول.

العامل الثاني: الشفافية

يقوم مفهوم الشفافية على مبدأ عدم وجود أمور، في الشأن، العام تخفى على المواطن. وهي وسيلة لإخضاع الموظفين العموميين للمساءلة ومحاربة الفساد، وبهذا فهي تعني: الوضوح في الوظيفة والواجبات والمصادر المالية والعينية، وسير المعاملات، وسبل أداء المسؤول لدوره، وأن تكون المعلومات في متناول الجميع (المركز الفلسطيني، 2011).

متطلبات الشفافية

وحتى تؤتي الشفافية أكلها فإن هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لتعطي الشفافية النتائج المرجوة منها فعلى سبيل المثال لا الحصر:

- الرقابة على العمل والأداء وهي أساس إطلاق عملية الشفافية. وبدونها لا يمكن التأسيس للشفافية ولباقي متطلباتها. وللرقابة أصول تتبع وقواعد يعمل بها وسياتي لاحقا بعضا من التفصيل في هذا الشأن.
- المساءلة والمحاسبة الفعالة والجادة، وهي الخطوة اللاحقة لعملية الرقابة والمترتبة على نتائجها. وليس ذلك فحسب، بل إن المساءلة ممكن أن تأتي كنتيجة شكوى عامة تصل إلى المعنيين من خلال التواصل مع الجمهور.
- التواصل بين المواطنين والمسؤولين وهو بوابة الشفافية مع الجمهور، وبوابة زرع الثقة ولمس الجدية المتبادلة بين المواطنين الجادين في تقديم الدعم وبين المسئولين الجادين في توصيل هذا الدعم إلى مستحقيه وبأسرع وقت ممكن، وهي بوابة سماع الشكاوي إن وجدت أو الثناء على الأعمال الحسنة للمؤسسة.
- التأثير أو المشاركة في صنع القرار كنتيجة طبيعية للتواصل والتواصي مع المواطنين، وكنتيجة طبيعية للتواصل مع العاملين أنفسهم وأخذ ملاحظاتهم التحسينية على الأداء بعين الجدية.

- محاربة الفساد وهو هدف سامي من أجل تقليل المال الذاهب لمن لا يستحقه والذين يستغلون بعض الظروف أو مواقعهم لإبتزاز المؤسسات والأفراد والجهات الحكومية فيأخذوا من المال أو المساعدات ما لا يستحقونه بل يحرم عليهم لينتفعوا به دون وجه حق.
- احترام كامل حقوق المواطن سواء المواطن المانح للمساعدة من خلال احترامه وتقديره والتواصل معه وسماع رأيه وأخذ ملاحظاته بمأخذ الجد، وتزويده بالمعلومات التي تطمئنه على سير العمل في المؤسسة وحسن التوزيع للأموال والخدمات. أو سواء المواطن المتلقي للمساعدة من خلال اتخاذ الترتيبات الإنسانية المناسبة التي تحفظ ماء الوجه عند تلقي المساعدة، وألا تستغل حالة العوز عند المواطن المحتاج لتحقيق أي مآرب للمؤسسة أو للعاملين فيها.

الشفافية وحرية تدفق المعلومات

كلما زادت المعلومات المتوفرة عن المؤسسة وطرائق عملها ومشاريعها وموازنتها كلما زادت الشفافية لديها، وكلما تواصلت مع الآخرين بوضوح. ولذلك ترتبط الشفافية بضمان حق تدفق المعلومات بشكل أساسي. فضمن المعايير الدولية لحقوق الإنسان ترتبط حرية تدفق المعلومات بمفهوم الحريات الأساسية للإنسان، وهناك العديد من الإعلانات والاتفاقيات الدولية التي ضمنت حرية تدفق المعلومات. (المركز الفلسطيني، 2011):

- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948: يولد جميع الناس أحرارا ومتساوون في الكرامة والحقوق.
- العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية الصادر في عام 1966، ويشمل هذا في المادة 19 (لكل إنسان حق حرية التعبير وحريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دونما اعتبار للحدود سواء على شكل مكتوب أو مطبوع أو في قالب فني وبأية وسيلة أخرى يختارها).

- مبادئ توجيهية لتنظيم ملفات البيانات الشخصية المعدة بالحاسبة الإلكترونية ففي عام 1990، بينت فيها الضمانات الدنيا الواجب إدخالها في التشريعات لهذه الغاية ونذكر منها مبدأ المشروعية والنزاهة (ينبغي عدم جمع المعلومات المتعلقة بالأشخاص أو تجهيزها بأساليب غير نزيهة أو غير مشروعة أو استخدامها لأغراض مخالفة لمقاصد ميثاق الأمم المتحدة ومبادئه).
- إعلان حول التقدم والإنماء في الميدان الاجتماعي: يقتضي التقدم والإنماء في الميدان الاجتماعي الانتفاع التام بالموارد البشرية، خاصة، ما يلي: نشر المعلومات القومية والدولية بغية جعل الأفراد على بينة بالتغييرات التي تطرأ على المجتمع بأسره.

الشفافية والمساءلة المالية والإدارية

وهنا نتحدث عن جزئيتين: الشفافية والمساءلة. أما الشفافية فتنعكس الشفافية تلقائيا على متطلباتها المذكورة آنفا وهي الرقابة والمساءلة والتواصل والتأثير ومحاربة الفساد واحترام كامل حقوق المواطن. وتلامس الشفافية أكثر ما تلامس جانب المساءلة المالية والإدارية، باعتبارهما أهم جانبين يقوم عليهما العمل. وبالتالي يمكن تعريف الشفافية من هذا المنحى بأنها عملية توفير المعلومات الموثقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات التي تتخذها المؤسسات الأهلية وضمان حرية الوصول إليها وتوصيلها للجهات المعنية. ويمكن حصر الجهات المعنية باستلام المعلومات أو الاطلاع عليها كالتالي:

- الجمهور العام من خلال التعهد بتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور العام بأعلى مستوى من الدقة، وذلك بتخصيص دائرة أو وحدة أو شخص على الأقل للقيام بتنفيذ هذه المهمة لتوفير قناة اتصال المؤسسة بالجمهور واتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة بما يضمن دقة المعلومات.
- مؤسسات السلطة الرسمية المعنية التنفيذية والتشريعية والقضائية، وفق القانون مع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية.

- المانحون والمتعاقدون مع المؤسسة وفق شروط التعاقد وبما لا يخل بمبادئ القانون.

وفي المقابل فإن الشفافية ليست عملية سائبة بدون ضوابط تحمي المعلومات الشخصية الخاصة، مما يتطلب التعهد بالمحافظة على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بشؤون الموظفين والعملاء والآخرين، ما لم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف هذه البيانات.

والشفافية هنا تستدعي تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المؤسسة من الممارسات غير المهنية بما فيها أسس التوظيف، التقييم، التدريب، والترقيات وسلم الرواتب، وآلية اختيار المستفيدين، وشبكة علاقاتها. كما تستدعي التقيد بالمعايير المهنية، ووضع إجراءات القواعد المحاسبية والضبط الداخلي وآلياتها، والوفاء بالمتطلبات المالية كافة وخاصة التقارير وذلك من خلال الالتزام بدورية وانتظام النشر للتقارير المالية المدققة مرفقة ببيان مدقق حسابات مؤهل ومستقل، على أن تتضمن هذه التقارير مصادر التمويل وكيفية إدارتها وصرفها واستخدامها وفق القوانين والقواعد ذات العلاقة.

أما المساءلة فنعني بها هي وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسئولين عن الإخفاق في تحقيق أهداف الأداء المحدد. وتعني في هذا السياق تحمل مسؤولية الاختيارات والتصرفات. إن عملية إقرار مبدأ المساءلة يتطلب ضرورة تنبي الإدارات العليا لمفهوم الشفافية والمساءلة، وعليه فإن على مجلس الإدارة (أو الإدارة التنفيذية) القيام بما يلي:

1. أن يبدو الاستعداد للمساءلة العامة المالية والإدارية من قبل الأطراف ذات العلاقة وأن يبدي التزامه بتحسين مضمون الوثائق التي يتم نشرها بما يسمح بمساءلة جادة للمؤسسة والعاملين فيها عن كافة تصرفاتها وقراراتها.
2. تحمل المسؤولية الكاملة عن القضايا المتعلقة بالأداء المالي والإداري للمؤسسة من خلال وضع سياسة واضحة تبين نماذج ومتطلبات تقديم التقارير ودوريتها وأسس إعدادها ومتابعة ذلك.

3. الالتزام بتوثيق كافة القرارات المؤثرة في السياسات والممارسات وذلك من خلال إعداد محاضر اجتماعات الهيئات العامة ومحاضر مجالس الإدارة والاحتفاظ بها بشكل سليم وآمن، والتأكد من توثيق كافة القرارات والأحداث والمعاملات على المستويات التنفيذية وتلك المتعلقة بمجالس الإدارة.
4. الالتزام بإيجاد نظام رقابة وضبط داخلي فعال وتطبيقه وفق المعاييرالمهنية الخاصة بالإجراءات والمراجعة المحاسبية,، بحيث تتضمن إجراءات وقائية تشمل كافة أوجه الصرف المالي.
5. الأخذ بعين الاعتبار التزام الشركاء بمعايير الاستقامة والمساءلة عند التدقيق والتعامل وتكوين الائتلافات والتحالفات.
6. الالتزام بسياسة واضحة ومعلنه تجاه استقبال شكاوى الجمهور والتعامل معها والتحقق فيها بجدية، وإيجاد اجراءات واضحة ومعلنة فيما يتعلق بآليات استقبال الشكاوي وتشجيع المواطنين عليها وآليات التحقق والمعالجة والرد على المواطنين بما توصلت إليه المؤسسة في عملية التحقق.
7. الإفصاح عن تضارب المصالح) وجود وضع تتضارب فيه مهام الوظيفة العامة والمصالح الخاصة في منظمات المجتمع المدني) كأن يكون لدى الموظف في المؤسسة الأهلية إمكانية للحصول على منفعة خاصة قد تؤثر بشكل سلبي على أدائه لمهام منصبه الوظيفي وعلى صلاحياته، أو وضع يمكنه من اتخاذ قرار أو المشاركة في اتخاذ قرار بشأن عام متأثراً بمصالح خاصة له. ولتجنب ذلك يلتزم مجلس الإدارة والموظفون بتغليب مصلحة المؤسسة على أية مصالح أو اعتبارات أخرىوذلك باتخاذ إجراءات صارمة لتحول دون حدوث أي تضارب بين مصلحة المؤسسة وأية مصالح شخصية قد تنشأ أثناء شغلهم موقع مسؤولية مما يحول دون اتخاذ قرارات تمكنهم من استغلال ذلك الموقع من أجل تحقيق مصلحة شخصية بما في ذلك مصالح حزبية أو عائلية أو لصالح

مؤسسات أخرى. وبناء عليه فإن على أعضاء مجلس الإدارة والموظفين ما يلي:

- الحرص على عدم استغلال موقعهم الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو مكاسب مادية.
- الامتناع عن قبول أية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة من جهات أو أشخاص بغرض تقديم تسهيلات أو معلومات لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو مكاسب مادية.

الالتزام بالإفصاح عن وجود تضارب في المصالح المالية أو الشخصية وعن طبيعة علاقة تلك المصالح عند نشوئها، أو الشك بوجودها أثناء أية عملية في اتخاذ أية قرار والالتزام بالانسحاب من أية عملية نقاش أو اتخاذ قرار تتعلق بقضية؛نشأ أو قد ينشأ فيها تضارب بين مصلحة المؤسسة وأية مصالح شخصية مالية أو إدارية (المركز الفلسطيني، 2011).

العامل الثالث: السلمية والاستمرارية والثبات

إن المؤسسات غير الربحية بطبيعتها وأصل نشأتها وجوهر وجودها هي مؤسسات خدمية تغطي الأجزاء التي لا تستطيع الدولة تغطيتها. وهي بطبيعتها تقدم خدمات إنسانية للمحتاجين لها، لذا فهي مؤسسات سلمية ذات طابع مدني تشكّل فيما بات يعرف الآن بالمجتمع المدني. إذا إن المؤسسات غير الحكومية وغير الربحية هي مؤسسات مدنية المقصد وسلمية الأداء والتنفيذ' تبتعد كل البعد عن أي نمط من أنماط اللاسلمية.

وفي المقابل فإن مصداقية المؤسسة غير الربحية تقتضي الاستمرارية في العمل. ومما لاشك فيه أن الاستمرارية في العمل تقتضي النجاح في الفكرة والنجاح في التخطيط والنجاح في التنفيذ. كما تتطلب الاستمرارية حسن الإدارة وحسن التصرف وضرورة تأهيل أجيال شابة لتؤمّن الاستمرارية في العمل على مرّ السنين.

ومن الطبيعي أن تواجه المؤسسة غير الربحية مجموعة من التقلبات كأي مؤسسة أخرى من حيث ضعف الإقبال حينا، أو اختلاف الأوضاع المعيشية والإقتصادية للمجتمع، أو التقلبات والاضطرابات السياسية، أو تغير القوانين وما إلى غير ذلك من التحديات. وهنا يأتي دور العاملين في المؤسسة؛ من خلال التحمل ومواجهة هذه الظروف والتغيرات والتحديات من أجل تحقيق الثبات، وبالتالي تحقيق الاستمرارية في العمل وإبقاء المؤسسة عاملة بالرغم منالأوقات العصيبة. إن أوقات التقلبات تحتاج إلى نمط إداري وقيادي متميز يسهل عملية تجاوز هذه الأوقات بدلا من إنهاء المؤسسة وتصفية أعمالها.

العامل الرابع: المساواة في التعامل

لما كانت المؤسسات غير الربحية من حيث المقصد تتعامل مع الجوانب الإنسانية بشكل عام، فإن هذا الأمر يتطلب التعامل مع الإنسان ككائن حي كرمه الله سبحانه وتعالى تؤثر فيه المشاعر والعواطف، وتؤثر فيه المعاملة الحسنة، وتسيئه الممارسات البعيدة عن الحق والصواب. من هنا كان التعامل مع الفئة المستهدفة بالخدمة، أو حتى الفئة المانحة، يستوجب حسن المعاملة وعلى قمتها المساواة في التعامل دون تمييز عرق على آخر أو الانحياز لجهة أو فئة أو توجه ما.

والمساواة تعني المماثلة؛ أي المماثلة والمشابهة في القدر والقيمة والحقوق والواجبات بغرض منع التميز بين إنسان وآخر للحصول على حاجة أو منفعة أو ميزة دون وجه حق. والمساواة لا تلغي الاعتبار أوالتقدير لآخرين لهم اعتبار خاص بهم في (مواضع خاصة ومحددة)ككبار السن، والعلماء، وأصحاب الإعاقة، إلى غير ذلك. وبهذا فالمساواة وسيلة وطريقة من طرق تحقيق العدالة. والمساواة كذلك مبدأ يقره الشرع، وترتضيه النفوس السوية، وتمليه طبيعة التمدن والحياة الإجتماعية. والمساواة تشمل جميع أوجه التعامل كالمساواة في الانتفاع من الخدمات المقدمة، والمساواة في التوظيف والتعيين، والمساواة في الاستقبال والتعامل وغير ذلك.

العامل الخامس: التجديد والإبداع

حتى يتحقق الإبداع والتجديد فلا بد من توافر كوادر وعاملين ذوي همة وحرفية في العمل والحرقة عليه.. فأصل الإبداع هو الحرقة على إنجاز شيئ ما يتزامن مع شعور بالحاجة والعوز لهذا الشئ أو لأثر من آثاره الحسنة. فالحاجة أم الاختراع كما يقولون. وأصل التجديد الحرقة على العمل والحرص على تطويره وأن تكون المؤسسة رائدة في عملها. وهذا يتطلب حسن اختيار العاملين، ويتطلب تطويرهم من خلال التأهيل والتدريب. فحسب مجلس الموارد البشرية لقطاع التطوع والعمل غير الربحي الكندي فإن موظفي المؤسسات غير الربحية بحاجة إلى تأهيل في العديد من المجالات منها: المعرفة القانونية، التسويق، إدارة الحملات، إدارة المشاريع، تطوير الموارد المالية، كتابة المقترحات، التخطيط الإستراتيجي، المتابعة والتقييم، المالية، إدارة العقود، إدارة الموارد البشرية. وحسب المجلس الكندي أيضا فإن 71% من المؤسسات تملك ميزانية لتدريب وتطوير موظفيها، وأن 95% من المؤسسات غير الربحية الكبيرة (أكثر من 100 موظف) تخصص ميزانية للتدريب والتطوير، وأن 88% من المؤسسات غير الربحية المتوسطة الحجم (من 11–99 موظف) تخصص ميزانية للتدريب والتطوير، بينما 65% من المؤسسات الصغيرة (أقل من 10 موظفين) تخصص ميزانية للتدريب والتطوير.

العامل السادس: حسن التسويق

ونطرح هنا مفهوم التسويق للمؤسسة غير الربحية كمفهوم جديد، إلى حد ما، فهناك من يشعر بالخجل أو الحياء من ذلك ظنا منه أن بعضا من جوانبه يعكس شيئا من الابتذال أو خدش الحياء. ونطرح هنا مفهوم حسن التسويق والترويج للمؤسسات غير الربحية بمدى أوسع إذنقصد به: القدرة على إقناع الآخر بالمؤسسة، وبراعة جذب المتبرعين، وحسن توزيع الخدمات، وحسن نقل الصورة الإيجابية عن المؤسسة، وحسن الاستقبال ولطف المعاملة، والقدرة على الترويج، وحسن العرض بمنطق عقلي وحجج عاطفية وحسن الطلب من أهل الخير.

وحسن التسويق بهذا الشمول يتطلب وجـود مجموعـة مـن الإجـراءات والمعارف والأنشطة منها كما يذكرها محمد العدلوني (2002): الخطط التسـويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخـدمات للجمهـور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعـة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسـب الأهميـة، ومعرفة البيئة الحكومية والإجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبـل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

المبحث الثاني

إدارة المؤسسات غير الربحية

التخطيط للمؤسسات غير الربحية

إن مفهوم الإدارة بكل بساطة يعني تشغيل الأفراد بكفاءة ضمن الإمكانات المادية المتاحة، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، بأقل وقت ممكن وأقل جهد وأقل تكلفة. ولما كانت المؤسسات غير الربحية تتكون من مجموعة من الأفراد يقومون بأنشطة محددة، ضمن موازنة متوقعة، وفي واقع موجود على الأرض واحتياج معروف. إذن لابد من إدارة لهذه المكونات حتى يتم الإنجاز ويتم تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة غير الربحية. وحينها لابد من تطبيق مبادئ الإدارة الرئيسية ضمن مجالات الإدارة المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم.

ويقصد بالتخطيط: بأنه التفكير المنظم السابق لعملية التنفيذ ويهدف إلى تحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة للوصول إليه عن طريق تنفيذ الأعمال التي رسمت خطوطها وحددت عناصرها.

مستويات التخطيط

التخطيط الإستراتيجي: وهو التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة، ويشمل التخطيط الإستراتيجي لوحدات العمل الجزئية في المؤسسات الكبيرة. ومدته تتراوح من 3- 15 سنة. (Strategic levels: corporate level-business unit level)

التنفيذي/التشغيلي: لإسقاط الإستراتيجية على الأرض (لمدة عام) operation plan, Executive plan

التنفيذي التفصيلي: (على مستوى الوحدات) (سنة أو اقل) Action plan / work plan

الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات غير الربحية

عادة ما يدور في الخلد سؤال عن ما هية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات غير الربحية والمنظمات المدنية ذات الشأن العام. من المعروف أن الإستراتيجية في المؤسسات الربحية تدور حول القصد والهدف والتوجه وإلى أين سنصل وكيفية الوصول إلى المقصود وتحديد الرؤية والمهمة، ثم تعريف السياسات الحاكمة التي ستضبط المسير، وتعريف الثقافة العامة للمؤسسة والهيكلية وآليات اتخاذ القرار.

وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يتأتى في ظل من تبصر المستقبل وتحسس المسار المستقبلي نحو الرؤية المقصودة آخذا بعين الاعتبار تفاعلات البيئة الداخلية والخارجية من حول المؤسسة. كما أن الإدارة الإستراتيجية تتطلب المراقبة الدائمة للمحيط والواقع والتكيف الإيجابي مع المتغيرات في بيئة المؤسسة دون إهمال الرؤية المعتمدة لدى المؤسسة.

ونشأت العديد من النظريات والتفسيرات حول مفهوم الإستراتيجية نذكر منها نظرية التموضع الاستراتيجي لمايكل بورتر (1990) والتي تقتضي من المؤسسة فحص أوضاع المؤسسات/الشركات العاملة في نفس مجالها، ومقارنة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى وتحديد موضع المؤسسة التنافسي بالنسبة للشركات الأخرى الموجودة في السوق وفي نفس المجال. ومن ثم التعرف على الميزات التنافسية لمؤسستك وتطويرها للمحافظة على موضعك الإستراتيجي بين الشركات الأخرى.

وهناك نظرية الوكالة والتي تعتبر أن أصحاب العمل قد أوكلوا المدراء التنفيذيين في إدارة المؤسسة وفي اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة العمل. وأن العلاقة ستبقى طيبة مادام المدراء يتخذون قرارات تنسجم مع مصالح أصحاب العمل، وفي اللحظة التي تفترق فيها مصلحة أصحاب العمل عن مصلحة المدراء فإن المدراء سيتخذون القرارات التي توافق مصالحهم أكثر مما توافق مصالح أصحاب العمل، أي دفع استراتيجية المؤسسة باتجاه تغليب مصالحهم على مصالح اصحاب العمل.

أما نظرية اللعبة فتفترض أن التنافس في السوق هو عبارة عن نوع من الصراع بين المؤسسة ونظيراتها في السوق، وأن المدير يتخذ الإجراءات التي تؤثر

على سلوك وردة فعل المنافسين لتحقيق مزيدا من الأرباح من خلال اختيار اللعبة التنافسية الأفضل له، وبالتالي فإن الإستراتيجية تتأثر حسب اللعبة المتبناة.

والنظرية السلوكية تفترض أن المؤسسة تشكل لها مجموعة من الأهداف نابعة من تصور أصحاب الشأن والمؤثرين فيها، وأن الخلاف متوقع بين أصحاب المصلحة والمؤثرين مما يصعب الأمر على المدراء في اتخاذ القرارات التي ترضي الجميع مما يؤثر على بلورة الإستراتيجية.

أما المقاربة المعتمدة على قاعدة الموارد فتفترض أن المؤسسة تملك الموارد والقدرات والإمكانات المناسبة سواء المحسوسة منها أو غير المحسوسة، ,إن هذه الموارد والإمكانات تعتبر تنافسية فقط عندما تكون ذات خصوصية وفريدة وذات قيمة للمؤسسة، وبالتالي فإن تشكيل الإستراتيجية يعتمد على حجم ونوع هذه الموارد والإمكانات.

أما نظرية القدرات الدينامكية فتعتبر أن المنافسين في السوق سيقلدون المؤسسة الناجحة ويحاولوا امتلاك موارد وقدرات مماثلة مما يفرض على المؤسسة ضرورة تطير مواردها وإمكاناتها وقدراتها باستمرار وأن تكون سباقة بالنسبة للآخرين في امتلاك الجديد من هذه الموارد والإمكانات، وبالتالي فإن الإستراتيجية تتأثر بتطوير الموارد والإمكانات وتتغير تبعا لذلك.

وظهرت كذلك نظرية التكيف بمعنى أن المؤسسة تتعرض لظروف متغيرة باستمرار وأن عليها التكيف دائما حسب الأوضاع الجديدة التي يفرضها السوق، وأن لا تبقى المؤسسة جامدة على نفس طرائقها وأسلوبها وفكرها، وبالتالي فإن استراتيجية التكيف تعد أساسا من وجهة النظر هذه. وهناك نظريات أخرى تطورت منها نظرية التعقيد والفوضى (complexity theory) نتيجة الاضطراب والفوضى التي تهيمن على السوق بسبب المتغيرات السريعة والمفاجئة التي تتعرض لها المؤسسات وبيئاتها في الوقت الراهن فتضع المؤسسات في مواقف صعبة للغاية الأمر الذي يتطلب مقاربة مختلفة عما ذكر فيما سبق. وهذا ما يتبناه المؤلف عندما تصبح البيئات عالية الديناميكية والاضطراب والتعقيد. ونعد أن المقاربة الأفضل هي التي تتناسب مع شدة ديناميكية وسرعة التغيير. ففي حالة الديناميكية العادية

فإن نظرية التموضع أو اللعبة أو الوكالة أو القدرات والموارد تعتبر مقاربات جيدة سواء كان كل على حدة أو مزيج منها، أما في حالة الديناميكية متوسطة الشـــدة فإن مقاربة القدرات الديناميكية والتكيف تعتبر مناسبة لمثل هذا الوضع، ولكن في حالة الديناميكة الشديدة والاضطراب فإن الأمر يتطلب مقاربة أخرى وهي نظرية التعقيد (Complexity Theory).

إلا أن كل هذه التفسيرات والنظريات كانت حول المؤسســـات الربحيـــة. وبالرغم من أن المؤسسات غير الربحية تتعامل مع أفراد ومهمات وأنشطة وميزانية أي أنها تتقاطع كثيرا من حيث المفاهيم الإدارية والتطبيقات الإستراتيجية، إلا أنـــه مازال هناك نوع من الفرق بين طبيعة المؤسستين الربحية وغير الربحية والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان أثناء تشكيل الإستراتجية.

وفي حقيقة الأمر فما زال بعض القائمين على المؤسسات غير الربحية يبتعدون عن فنون الإدارة وعن التفكير أو التخطيط الإستراتيجي لمؤسساتهم. اعتقادا منهم بأن هذه الفنون والأساليب تصلح للمؤسسات الربحية وليس لهـــم، وأن حجـــم مؤسساتهم قد يكون صغيرا ولاينفع معه مثل هذه الترتيبات والمهارات الإدارية، أو أن عدد العاملين صغير وبالتالي يمكن إدارتهم بسهولة ويسر. إضافة إلى أن العديـــد من القائمين على المؤسسات غير الربحية لا يقيمون أداءهم والنتائج التي يحققوهـــا، والمكاسب أو الميزات ذات القيمة التي تمت إضافتها للمؤسسة، وخصوصا أنـــه في كثير من الدول العربية والإسلامية لا توجد جهة مرجعية تحاسب القائمين علـــى المؤسسة أوتقيم أداءهم.

وإذا ما نظرنا حولنا لوجدنا أن هناك العديد من المؤسسات الـــتي تعمـــل في البلد الواحد وفي نفس التخصص والتنافس بينها يزداد يوما بعد يوم. ونسمع مـــن القائمين على هذه المؤسسات يشكون ضعف الإمكانات وقلة الموارد، والـــبعض يشكو من قلة الكفاءة وضعف توصيل خدماتهم للآخرين، والبعض يشـــكو مـــن الرتابة في العمل، وبعضهم يشكو من عدم نمو الموارد لديهم وأنها لاتزيد ويعتبر أن المتبرعين قد خفضُوا من تبرعاتهم وأن الإشكال عند المتبرعين. والبعض يعتـــبر أن المؤسسات غير الربحية الكبيرة بدأت تهيمن علـــى المـــوارد، والـــبعض يـــرى أن

المؤسسات غير الربحية الإقليمية بدأت تدخل على قطاعاتهم مباشرة وتتخطاهم بالرغم من وجودهم في المنطقة، إلى آخر ذلك من الهموم والشكاوى. وفي حقيقة الأمر ما هذه الشكاوى والهموم إلا انعكاسا لقلة الخبرة أو ضعف في الإدارة أو أحيانا انعدام التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التنفيذي، وقلة الخبرة أو ضعف الدراية في مهارات الإدارة والتسويق وتوصيل الفكرة ووضوح الرؤية، وضعف في وضع الأهداف مع عدم وجود المتابعة المهنية للأعمال. إضافة إلى قلة الدافعية لدى العاملين أحيانا وانخفاض مستوى الهمة والطموح، وتواضع مستوى الأداء للعاملين بسبب عدم تطوير الكادر العامل وتأهيله، فتؤول الأمور إلى حالة من الركود والتي تولد المشاكل والهموم السابقة الذكر.

ولكن تبقى الإستراتيجية كما يراها هدسون (Courtney, 2002)مهمة للمؤسسات غير الربحية لأن هذه المؤسسات عبارة عن إئتلاف بين مجموعة من الناس مختلفين في التطلعات التي تحتاج إلى تكامل بينها، هذا التكامل يشكل الإستراتيجية المنشودة، وبالتالي يمكن اعتبار التخطيط الإستراتيجي على أنه: عملية جمع أصحاب الشأن للتفاهم حول مستقبل المؤسسة.

ومن المتوقع أن يكون التخطيط الإستراتيجي إحدى المعايير التي تقيم على أساسها المؤسسات غير الربحية في المستقبل وخصوصا عند تنفيذ المشاريع الكبيرة على المستويين المحلي والدولي. كما أن امتلاك المؤسسة لوحدة تخطيط سيكون إحدى المعايير المهمة في المستقبل عند التقييم والتفضيل بين المؤسسات غير الربحية. ولكن لابد أن ينتبه المخططون للمؤسسات غير الربحية أن آليات وطرائق التخطيط الإستراتيجي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب الاختلاف في حجمها وفي عمرها وفي مقصدها وفي درجة تعقيد الظروف المحيطة بها، وفي امتلاكها لكوادر لديهم القدرات التخطيطية.إذ إن هذه المؤسسات تختلف في ذلك حتى في البلد الواحد. علما بأن الخطة الإستراتيجية الملائمة هي التي تنطلق من الواقع للوصول إلى المأمول لا التي تلوي الواقع لتخرج بمجموعة من الأهداف غير حقيقية. لذا على المخطط الإستراتيجي أن يفهم واقع المؤسسة وبالتالي يختار المقاربة الأنسب والنموذج الأفضل للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة المعنية.

التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية

يتولد التخطيط الإستراتيجي عبر عدة مراحل. حيث يتم التهيئة للتخطيط له من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يحاول أن يرى الأحداث والمتغيرات ويقرأ ويتنبأ المستقبل وبالتالي يحاول أن يحدد معالم المسار المستقبلي (الإستراتيجي) للمؤسسة. ثم يأتي التحليل الإستراتيجي ليسبر غور البيئة الداخلية للمؤسسة بمحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، والبيئة الخارجية المحيطة بها لمحاول استشعار الفرص المتاحة والتهديدات والمعوقات المتوقعة، إضافة إلى معرفة الوضع القانوني والاجتماعي والسياسي والديمغرافي وكيفية تأثير هذه المعطيات على المؤسسة ورؤيتها والمقصد من وجودها. ثم بعد ذلك تأتي مرحلة التخطيط الإستراتيجي الذي هو التعبير عن الفكر الإستراتيجي في شكل خطة تحدد الرؤية والمهمة والأهداف العامة والمراحل والسياسات إلى غير ذلك من مكونات التخطيط الإستراتيجي آخذا بعين الاعتبار نتائج التحليل الإستراتيجي.

ومن ميزات التخطيط الاستراتيجي أنه يشكل صورة ذهنية للمستقبل، ويوضح المراحل والغايات المطلوب الوصول إليها والآليات والسياسات، وبالتالي إعطاء القيادة القدرة على المناورة والتكيف في حال حدوث متغيرات جادة من فرص قد تتاح أو تهديدات أو معوقات قد تبرز أثناء المسيرة. بمعنى آخر إن التخطيط الإستراتيجي يساعد على إدارة التغيير ببراعة وحنكة. كما أنه يساعد في معرفة وتحديد الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المطلوبة من أجل اكتساب القدرات التنافسية المطلوب امتلاكها لتحقيق النتائج المطلوبة وللمحافظة على مكانة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى سواء المحلية أو الاقليمية.

وكما المؤسسات الربحية، فإنه لا توجود مقاربة واحدة أو نموذج محدد للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية كذلك. وعلى المعني بالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية أن يكون على وعي كاف بالبيئة والظروف المحيطة بالمؤسسة، كما عليه أن يكون على دراية كافية بظروف المؤسسة الداخلية نفسها من حيث الحجم وعدد العاملين والمقصد منها وعمرها الزمني وانجازاتها

كي يستطيع أن يحدد المقاربة المناسبة لتصميم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة غير الربحية.

هناك العديد من المدارس في التخطيط الإستراتيجي وفي المقاربات لتشكيل الإستراتيجيات، وتتدرج من البسيط إلى المركب وكل ذلك يعتمد على حجم المؤسسة ومدى تعقيد وصعوبة البيئة التي تعمل بها. ومما لا شك فيه أن لكل مؤسسة خصوصية معينة ينبغي مراعاتها حتى ولو تم اعتماد نموذج واحد. فالتخطيط الإستراتيجي هو: عملية فهم عميق للمؤسسة وواقعها وبالتالي تشكيل خطة استراتيجية ملائمة، كما الخياط تماما الذي يفصل ثوبا لشخص ما، فلكل شخص مقاسه المختلف عن الآخر. وعلى المخطط الاستراتيجي أن يقدم الخطة الملائمة للمؤسسة لتنقلها من حالها إلى حال أفضل. وللتسهيل وجعل الأمور في متناول اليد للمعنيين سأقترح نموذجين (مقاربتين) فقط في هذا الكتاب للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ولكن سأفصل أكثر في الفقرات القادمة في التخطيط للمستوى الذي يلي مستوى التخطيط الإستراتيجي.

النموذج الأول (المقاربة الأولى):

النموذج المبسط للتخطيط الإستراتيجي

وهذا النموذج يصلح للمؤسسات الصغيرة أو للمؤسسات المبتدئة، وسنجعله نموذجا بسيطا بعيدا عن التعقيد لتشكيل خطة استراتيجية للمؤسسة غير الربحية تكون سهلة الخطوات وواضحة النتائج. كما يصلح هذا النموذج للمؤسسات الصغيرة التي تشعر بأنها مشغولة ولا تجد وقتا لتطبيق مقاربات استراتيجية محترفة وتريد أن تشكل لها خطة استراتيجية معقولة تكون بداية لها (Kriemadis & Theakou، 2007). وبالتالي يصلح هذا النموذج للسنة الأولى على أن تتم مراجعته في السنة الثانية. وينفذ هذا النموذج من قبل الإدارة العليا. ويشمل هذا النموذج الخطوات التالية حسب الشكل (الشكل 4: نموذج التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة):

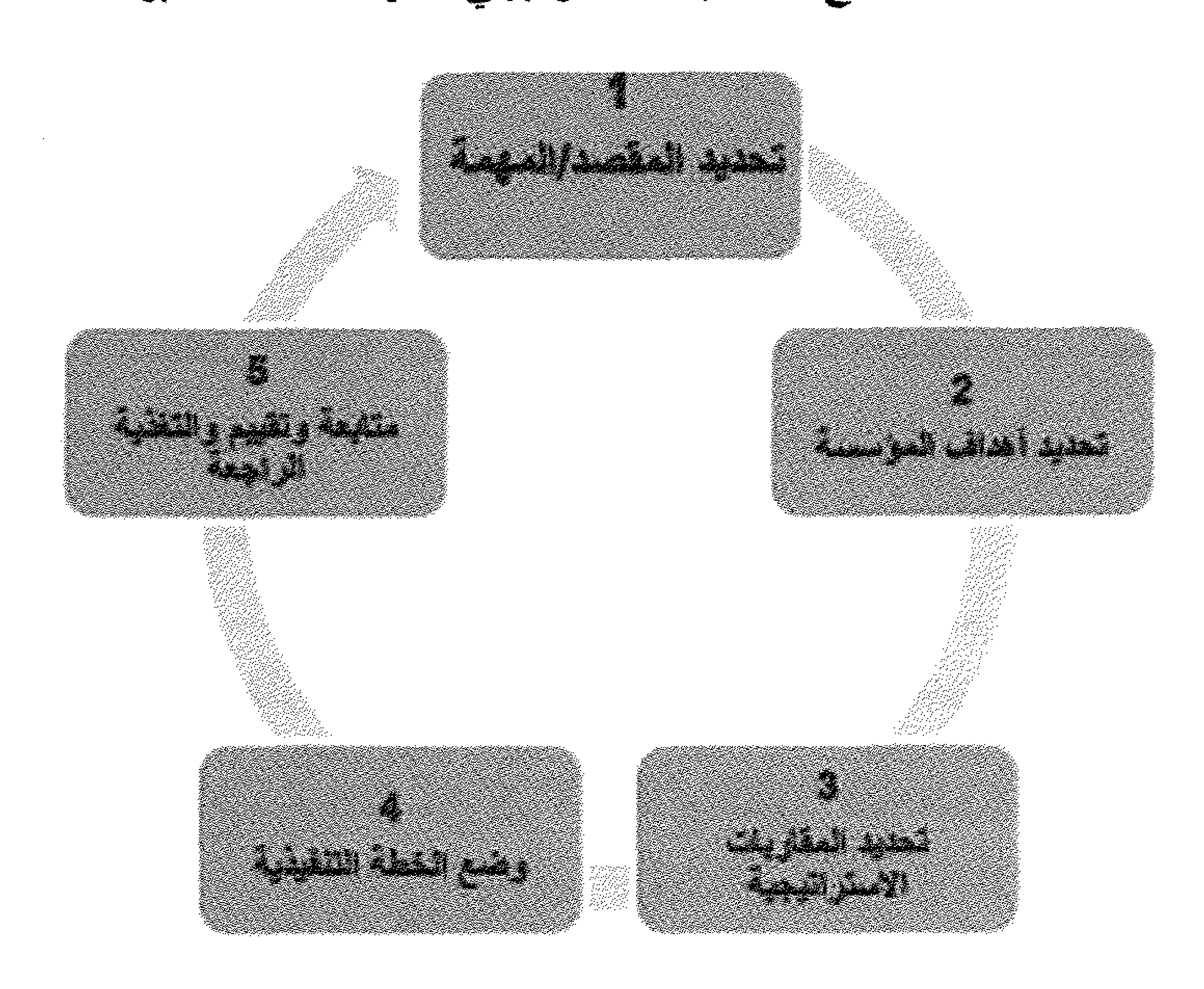
1. يبدأ هذا النموذج بتحديد المقصد من إنشاء المؤسسة وما هي مهمتها بالتحديد. بمعنى؛ وصف لسبب وجود المؤسسة ومقصدها الذي تريد

تحقيقه (علما بأن المقصد من إنشائها قد يتطور مع مرور الـــزمن). ولا بد هنا من كتابة المقصد أو المهمة، والتحاور حولها بدقة ليـــتم تحديدها ووصفها بشكل منضبط وبإجماع من المعنيين. ثم يتم كتابتها بشكل واضح حيث ستكون أساسا للانطـــلاق في وضـــع الخطـــة الإستراتيجية.

2. وتأتي الخطوة الثانية وهي اختيار أهداف المؤسسة وتحديدها والتي يجب الوصول إليها إذا ما ريد انجاز المهمة (المقصد) التي تم الاتفاق عليها في الخطوة الأولى. وهنا ننصح بوضع أهداف عامة تصف ما الذي تريـــد المؤسسة/المنظمة تحقيقه لإنجاز مهمتها، مع تحديد القضايا الأساسية التي تواجه المؤسسة. وتكون صياغة الأهداف بشكل عام في هذه الخطـــوة لتكون هي الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

3. تحديد مقاربات أو استراتيجيات محددة ينبغي تنفيذها للوصول لكل هدف استراتيجي تم صياغته في الخطوة السابقة. على أن تكون هذه الإستراتيجيات (المقاربات) متناسقة مع فحـــص البيئـــة الداخليـــة والخارجية للمؤسسة. فعلى سبيل المثال قد تتخذ المؤسسة استراتيجية (مقاربة) تسويق وتعريف بالمؤسسة في البلد، أو استراتيجية التوغل في وسط التجار لجلب التبرعات، أو استراتيجية عدم التصادم مـــع المنافسين أو عدم التصادم مع بعض الجهات في البداية، أو استراتيجية فتح التواصل.

الشكل 7: نموذج التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة



مع كل محتاج للخدمة دون وضع شروط، أو استراتيجية تخصيص الخدمة لفئة معينة أو شريحة معينة من المجتمع...الخ.

1. وضع خطة عمل تفصيلية للأهداف الإستراتيجية العامة. وهنا يتم تفصيل أهداف تنفيذية محددة لكل هدف استراتيجي عام تم وضعه بالخطوة الثانية أو لإستراتيجية معينة. وتشكل هذه الأهداف الأنشطة والفعاليات التي ينبغي تحقيقها وتنفيذها على الأرض لتحقيق المهمة المتفق عليها في الخطوة الأولى وبالتالي تحقيق المقصد من إنشاء المؤسسة. وهنا ينبغي أن تكون هذه الأهداف محددة ومفهومة ومعقولة وضمن وقت محدد وقابلة للتطبيق ومقيسة (SMART)، وأن يتم تحديد الجهة أو الشخص/الأشخاص المعنيين بتنفيذ كل هدف تنفيذي وكل نشاط. وذلك حتى تسهل عملية التقييم فيما بعد، وتسهل عملية المحاسبة. وقبيل ذلك تسهيل مهمة تنفيذها للوصول للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
2. المتابعة والتقييم واستخدام التغذية الراجعة منها في تحديث الخطة. وبالتالي يراجع المخطط مدى تحقيق الأهداف وهل بالإمكان تحقيقها

والمعوقات التي تواجهها وكيفية التعامل معها، وما ردود أفعال من تقدم لهم الخدمات ورد فعل المعنيين بالمؤسسة. وبالتالي إمكانية التعديل في خطة العمل أو التعديل في بعض الأهداف الإستراتيجية.

هذا النموذج من التخطيط الإستراتيجي يشكل بداية معقولة للمؤسسات الجديدة أو المؤسسات صغيرة الحجم، كما يشكل نواة الخطة الإستراتيجية ليتم التطوير عليها في المستقبل. ليس فقط التطوير في المحتوى ولكن التطوير في المقاربة والآليات أيضا للوصول إلى نموذج أكثر احترافا.

النموذج الثاني (المقاربة الثانية): التخطيط الإستراتيجي التحليلي

يشكل هذا النموذج (الشكل 5: النموذج الثاني: التخطيط الاستراتيجي التحليلي) تطورا للنموذج السابق ويتم استخدامه في السنوات التالية، بعد أن تزداد خبرة العاملين وتزداد معرفتهم في العمل ويزداد احتكاكهم ودرايتهم بالواقع. وقد تختلف المؤسسات عن بعضها في مدى العمق في تنفيذ الخطوات المقترحة في هذا النموذج باختلاف القدرات والإمكانات واحتراف القائمين على التخطيط الاستراتيجي. ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية:

1. تنفيذ تحليل استراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يعرف بتحليل سوات (SWOT)، أي تحليل عوامل القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتحديات (التهديدات) الخارجية. ويجب الملاحظة هنا أن تحليل سوات ليس خطة استراتيجية بحد ذاته ولكنه أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إذ إن البعض يحمل هذه الأداة في التحليل الاستراتيجي ما لا تطيقه فيعتبر نتائج التحليل وكأنها هي الخطة الإستراتيجية وهذا خطأ كبير. وقد يعد البعض أنها غير ضرورية وهذا أيضا حرمان من نتائج مفيدة تقدمها هذه الأداة. والأصل أن يوضع تحليل سوات بمكانه الصحيح كأداة تحليل استراتيجي تحدد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، ليتم معالجتها في خطوة لاحقة.

2. ثم تأتي الخطوة الثانية ويتم فيها معالجة نتائج تحليل سوات من حيث مقابلة نقاط الضعف والقوة بالفرص والتهديدات الخارجية. ومن هذه الخطوة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والقضايا الأساسية التي ينبغي التعامل معها في الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
3. وتأتي الخطوة الثالثة وفيها يتم عمل تحليل استراتيجي لتحديد أولويات الأهداف الإستراتيجية وأولويات القضايا الأساسية التي تم تحديديها في الخطوة السابقة.
4. اجتراح أو تحديث الرؤية والمهمة والقيم (قد يفضل البعض وضع الرؤية من البداية). والرؤية هي الحالة أو الوضع المستقبلي الذي ترى المؤسسة نفسها فيه في المستقبل، والمهمة هي الوظائف أو الواجبات أو الأعمال التي إذا قامت بها المؤسسة فإنها ستصل إلى مقصدها من إنشاء المؤسسة. والقيم هي مجموعة المثل والمبادئ التي تلتزم بها المؤسسة داخليا وفي تعاملاتها الخارجية مع الآخرين.
5. تصميم البرامج (الاستراتيجيات) الأساسية لتطبيق الأهداف الإستراتيجية ولتحقيق القضايا الأساسية الناتجة من الخطوة السابقة.
6. مرحلة الخطة الإستراتيجية (تقسيمها على مراحل) بمعنى وضع مراحل العمل وما المطلوب تنفيذه في كل مرحلة؛ سواء من الأهداف الإستراتيجية أو الأولويات ويتم تحديد الفترة الزمنية لكل مرحلة.
7. وضع خطة العمل أو الخطة التنفيذية أو الخطة التشغيلية (وسيتم التفصيل فيها لاحقا). وتشمل الخطة التشغيلية على تحديد الأهداف التشغيلية والأنشط المنبثقة عنها والمدد الزمنية المطلوبة لها والجهة التي ستنفذها والموارد المطلوبة والمسئوليات من أجل تنفيذ الإستراتيجية.
8. وضع السياسات والضوابط التي تحدد أطر العمل وأسسه.
9. جمع كل تلك الوثائق جميعا بطريقة منظمة ومرتبة وممنهجة لتشكل الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

الشكل 8: النموذج الثاني: التخطيط الاستراتيجي التحليلي

1- تحليل استراتيجي SWOT

2- معالجة نتائج التحليل

3- تحديد الأولويات

4- تطوير الرؤية والمهمة والقيم

5- تحديد الاستراتيجيات الاساسية

6- تحديد المراحل

7- الخطة التنفيذية

8- السياسات والضوابط

9- تجميع ما سبق على شكل خطة استراتيجية

أما مدة الخطة الإستراتيجية فينبغي أن تكون من ثلاث سنوات إلى خمسة على أقصى تقدير، ومن الأفضل أن تكون ثلاث سنوات نظرا للديناميكية العالية التي تعيشها المجتمعات العربية الحالية والعالمية بشكل عام. ومن الممكن أن تكون مدة الخطة الإستراتيجية أقل من ذلك في حالة الظروف المضطربة والمعقدة. ويصلح

هذا النموذج للمؤسسات المتوسطة فما فوق. أما المؤسسات الكبيرة فينصح بالاستعانة بالمتخصصين والاستشاريين في تصميم الخطط الإستراتيجية وذلك لضمان الحصول على الأفضل والأكثر ملائمة للمؤسسة غير الربحية.

المستوى الثاني: ما دون التخطيط الإستراتيجي

حسب التسلسل، فإن التخطيط الإستراتيجي يليه التخطيط التفيذي الذي ينتج عنه الخطة التنفيذية. ثم تليه الخطط التشغيلية للوحدات، وحسب حجم المؤسسة فإن الخطة التنفيذية ستكون هي الخطة التشغيلية للمؤسسات صغيرة الحجم، أما المؤسسات الكبيرة فيكون هناك خطة تشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات.

أولا: خطة العمل (Business Plan)

في حقيقة الأمر فإنني أقدم في هذا الكتاب مستوى آخر فوق الخطة التنفيذية وأقل من الخطة الإستراتيجية وهو ما سنسميه خطة العمل (Business Plan)، حسب الشكل 9 (الشكل 9: التسلسل التخطيطي).

الشكل 9: التسلسل التخطيطي

الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

خطة العمل Business Plan

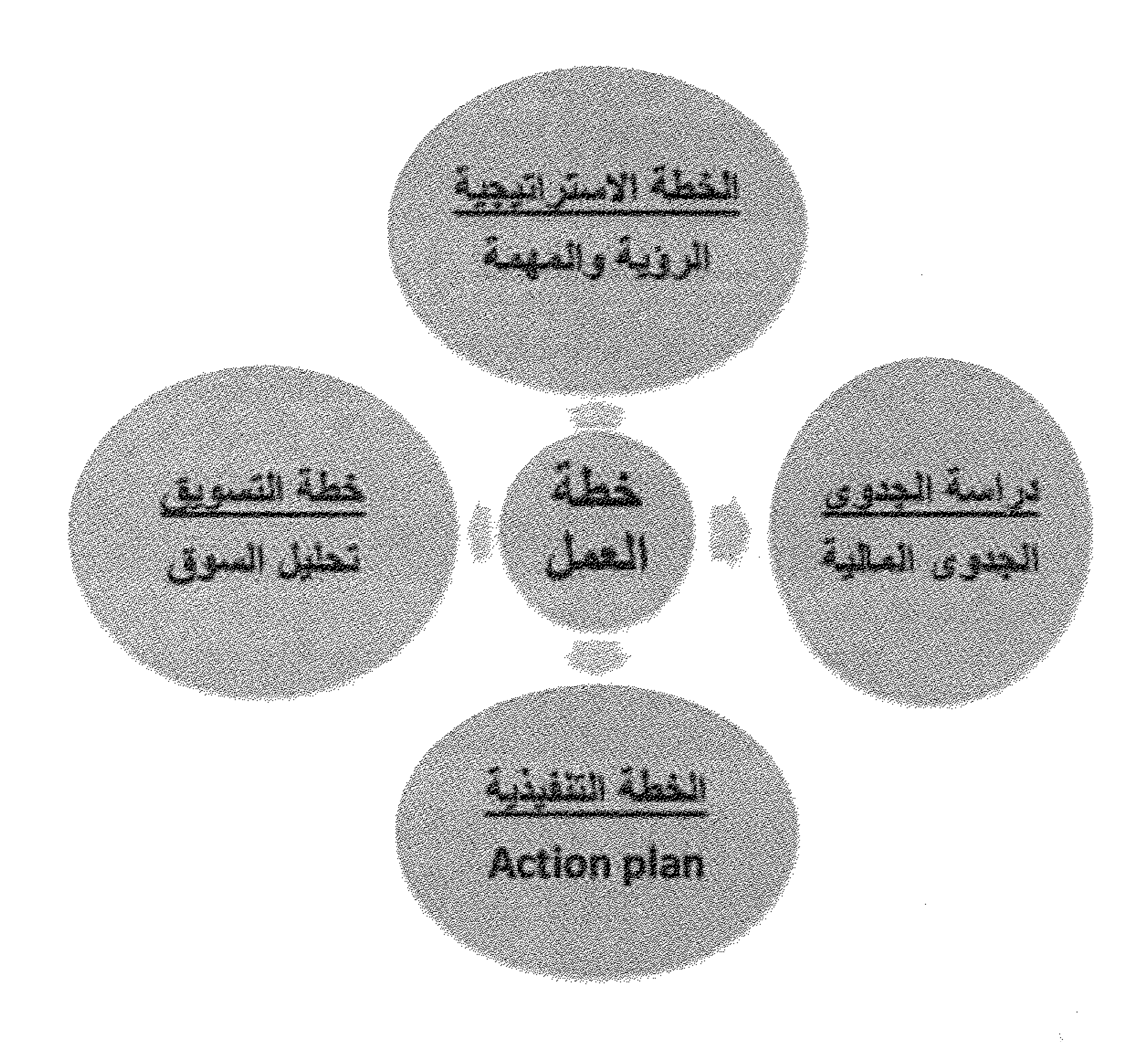
الخطة التنفيذية Execution/ operating

الخطط العملية Action/work Plan

تعريفها

تعد خطة العمل (Business Plan) مركب من التخطيط يبين ما هو عملنا، وماذا سيكون، وكيف يجب أن يكون. وكل شيئ خطط له سيكون جزءا مكملا من العمل على الأرض لنلتزم به. وخطة العمل تحتوي في مكوناتها (الشكل 10: مكونات خطة العمل) على أجزاء من الخطة الإستراتيجية كالرؤية والمهمة والتحليل الإستراتيجي، وعلى الجزء الرئيسي من الخطة التشغيلية أو تلخيص لها، وتحتوي على جزء من دراسة الجدوى وتحديدا الجدوى المالية والجدوى التسويقية.

الشكل 10: مكونات خطة العمل



وبهذه التركيبة النوعية تعتبر خطة العمل (Business Plan) ذات ميزة فريدة تقدم فائدة كبيرة للمؤسسات غير الربحية كما سنرى في الصفحات القادمة. وتمتاز خطة العمل عن غيرها (الشكل 11: الفرق بين الخطة الإستراتيجية والتنفيذية وخطة العمل) بأنها موجهة في العادة لجهة محددة أو للقيادة التنفيذية أو القيادة التشغيلية،

كما أنها تحدد طبيعة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة مع آليات تقديم الخدمة. مصحوبة بملخص تنفيذي مع تبيان كيفية الوصول إلى الأهداف المذكورة في الخطة الإستراتيجية أو المشتقة منها. وفي نفس الوقت تعطي انعكاسات مالية، كما أنها تقدم تحليلا للمخاطر وآليات التخفيف من شدة المخاطر.

الشكل 11: الفرق بين الخطة الإستراتيجية والتنفيذية وخطة العمل

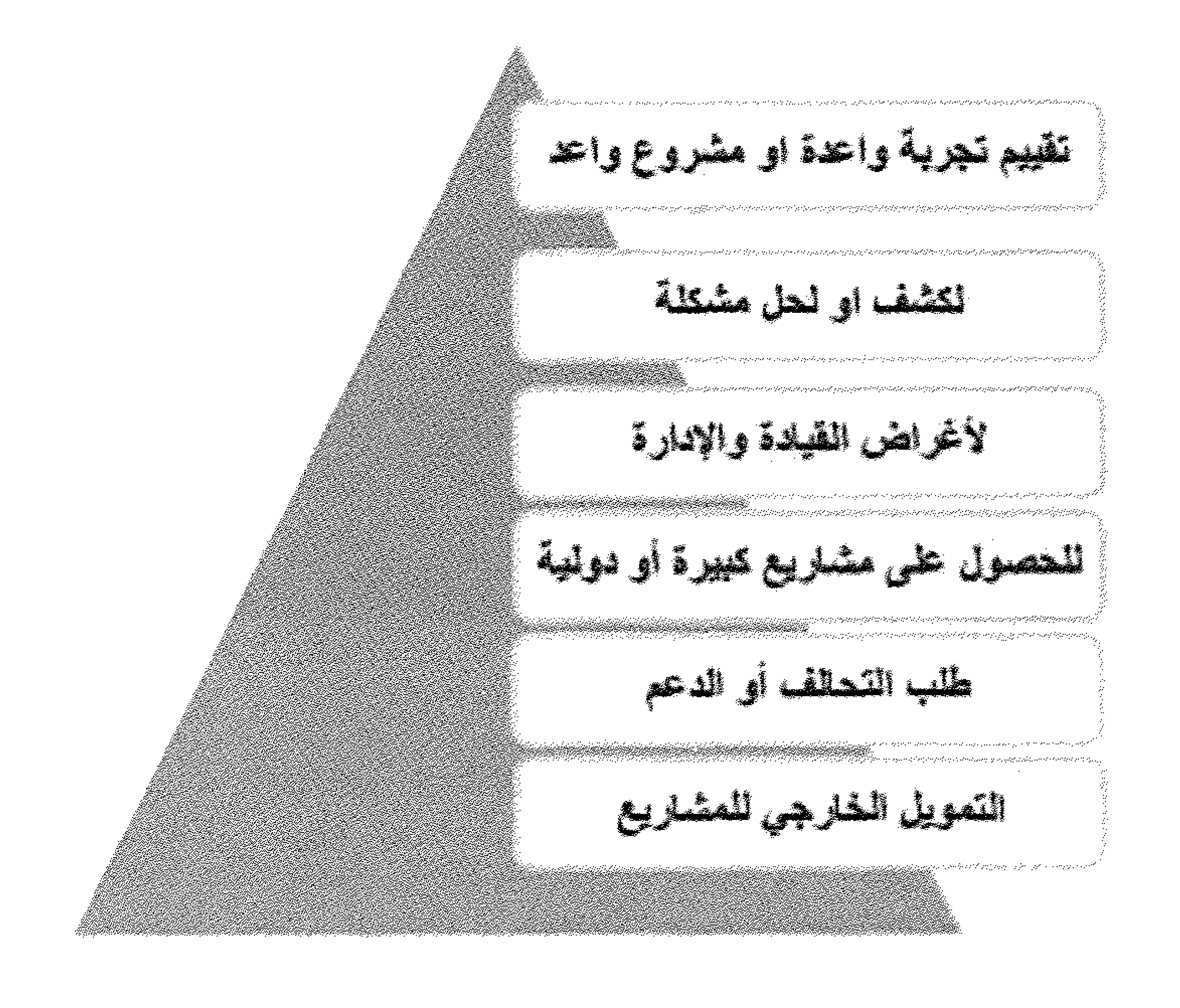
الخطة التنفيذية	خطة العمل	الخطة الإستراتيجية
تنسق بين الأنشطة وتربطها تزامنيا لتحقيق الأهداف المطلوبة وفيها تفصيل عن الوقت لكل نشاط	تحدد طبيعة الخدمة أو المنتج – التفاصيل التنفيذية – الانعكاسات المالية – وتحليل المخاطر	تحدد أولويات المؤسسة – تحدد الاتجاه والأهداف
تحدد من قبل المنفذين ومتى يكون التنفيذ والمسارات الحرجة والبدائل والمراحل	آلية تقديم الخدمة – وكيفية الوصول إلى الأهداف اللآتية من الإستراتيجية –	خارطة الطريق العامة لتوجه المؤسسة إلى الأمام وتجيب عن الرؤية والمهمة والقيم والأهداف والسياسات والاتجهات والمحاور والحوكمة.
للمدراء التنفيذين وطواقمهم	موجهة لجهة محددة أو للقيادة التنفيذية والتشغيلية	موجهة للقيادات العليا والوسطى وروحها للجميع

الغرض منها

تلجأ المؤسسة إلى خطة العمل لتلبية حاجات المؤسسة في موقف معين أو لغرض محدد، وبالتالي يجب أن تكون مفصلة حسب احتياج هذا الموقف. وهذا الاحتياج قد يكون داخليا أو خارجيا. وتكتب خطة العمل في لحظة معينة ومهمة

من دورة حياة المؤسسة وخصوصا عند نقطة بداية المؤسسة أي عند تأسيسها وذلك لاستخدامها لأغراض داخلية كشرح عمل المؤسسة للقادمين الجدد، وللتعرف على معالم الإستراتيجية المتبناه، ولمعرفة المهام والأدوار وغير ذلك من المعلومات الهامة. كما تكتب خطّة العمل عند نقاط التحول نحو النمو وفي لحظات الانعطاف في حياة المؤسسة لمعرفة الحال وإلى أين سيكون اتجاه النمو وكيف سيكون الانعطاف، أو عند تقييم مشروع واعد قد يحدث تغييرا في مسار المؤسسة. إضافة إلى أنها تكتب عندما تطلب المؤسسة تمويلا خارجيا لفكرة أو لمشروع فتحتاج إلى أن تقدم خطة عمل تبرر فيه طلب هذا التمويل (الشكل 12: دوافع طلب خطة العمل). كما أنها تكون ضرورية في حالة التقارب مع مؤسسات أخرى مماثلة للتحالف معها أو للمشاركة في مشروع كبير فيتم تبادل خطط العمل بين الجهات المعنية بالتحالف أو الشراكة للتقييم وبالتالي تقرير آليات التحالف أو الشراكة.

الشكل 12: دوافع طلب خطة العمل



ومن فوائد خطة العمل (الشكل 13: فوائد خطة العمل (Business Plan)) أنها تشكل خارطة طريق مكتوبة بطريقة منطقية موضحة كافة مكونات العمل ومبينة لعناصره من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة من مثل:

- ما العمل الذي سنقوم به؟
- كيف يمكن أن تنافس بنجاح في سوق العمل الخيري أو غير الربحي (حسب التخصص)؟
- كيفية التشغيل اليومي ومن سيقوم بذلك ومتى؟
- ما المعلومات المالية الهامة: الدخل، المصاريف، الوضع المالي للمؤسسة.

كما أنها تزيد من فرص النجاح من خلال إرغامك على التعامل واكتشاف جزئيات العمل الكثيرة ووضعها في أطر مترابطة تسهل عملية التحكم في الخطة وبالتالي تسهيل السيطرة على التنفيذ بمجمل تفاصيله.

الشكل 13: فوائد خطة العمل (Business Plan)

زيادة فرص النجاح من خلال إرغامك على التعامل واكتشاف جزئيات العمل

تعمل كخارطة طريق أو مرجعية للتقييم ولقياس النجاح

ما يريد أن يراه المتبرعون أو الممولون أو المستثمرون ليقرروا إذا ما كان العمل مخاطره معقولة وفكرته مقبولة وبالتالي يستحق التمويل أم لا

ميزات خطة العمل

وحتى تكون خطة العمل فاعلة ومفيدة فلا بد أن تتمتع بمجموعة من المزايا تجعلها سهلة الاستيعاب وسهلة التنفيذ ضمن منطق تخطيطي مفهوم. ولعل الميزات الآتية من أهم المطلوب توافره في خطة العمل:

- أن تكون سهلة القراءة ومفهومة.
- أن تكون كاملة وتغطي مكونات خطة العمل.
- تتسم بالمهنية وتعكس فهما عميقا للعمل ومهنية التخطيط.
- أن تكون مركزة ومتناسقة وحسنة الترتيب والمظهر.
- واضحة الأهداف ومرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.
- تحدد وتعرّف الفرصوبشكل مميز.
- تربط الفرص بإمكانات المؤسسة وقدرتها على استغلالها.
- تحدد المشاريع والخطوات المطلوبة لتنفيذها.
- تحدد المخاطر المتوقعة وكيفية التخفيف منها.
- أن تراجع من وقت لآخر.

مكونات خطة العمل

لتسهيل وضع خطة العمل فسنضع بين يدي القارئ خطوات ميسرة متسلسلة تنتهي إلى تشكيل خطة العمل. إن لخطة العمل اثنى عشر مكونا أساسيا (الشكل 14: مكونات خطة العمل (Business plan)) ولكل مكون تفاصيله الخاصة به حسب ما سيرد لاحقا.

الشكل 14: مكونات خطة العمل (Business plan)

- الملخص العام
- نبذة عن المؤسسة وأعمالها
- نبذة عن الخدمات/المنتجات
- ملخص تحليل الميدان (السوق)
- ملخص استراتيجية التسويق
- ملخص الخطة التشغيلية
- التحليل المالي
- تحليل المخاطر
- بناء القدرات الذاتية لدى المستفيدين
- الفاعلية والكفاءة
- ضبط الجودة
- الملحقات

1 - الملخص العام (التنفيذي)

الملخص العام (Executive Summary) وهو أول مكون من مكونات خطة العمل، ويتم العمل على جمع المعلومات المتعلقة به مبكرا وتوضيح ما هو مطلوب والبحث عن المعلومات اللازمة لهذا الغرض. وبالرغم من أنه الأول من حيث الترتيب إلا أنه من حيث الكتابة والصياغة النهائية فيكتب بشكل عام آخرا حتى يتسنى جمع المعلومات الخاصة به وليتم صياغتها بشكل متناسق. وقبل البدء في كتابة الملخص العام عليك استحضار الهدف من عمل وتقديم خطة العمل. وبشكل عام فإن الملخص العام يحتوي على النقاط التالي:

- استحضر
- من هي المؤسسة (من أنت)؟
- ماذا تفعل المؤسسة؟
- نبذة عن خطوط الانتاج أو الخدمات.
- فكرة عن الخدمة أو المنتج الجديد.
- ما هو النمو المتوقع؟
- ما مميزات المؤسسة وما الميزات التنافسية لها؟
- ما الهدف من المشروع المقدم؟ (في حالة كان الغرض طلب تمويل لمشروع ما)
- كم التمويل المطلوب؟

2 - نبذة عن المؤسسة واستراتيجيتها وأعمالها

ويهدف هذا الجزء التعريف بالمؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها وأعمالها ويندرج تحت هذا العنوان مجموعة من الأمور منها:

- الرؤية والمهمة وهذه تؤخذ من الخطة الإستراتيجية المعدة سلفا.
- الأهداف وهذه على نوعين، فمنها أهداف استراتيجية عامة تستخلص من الخطة الإستراتيجية، أو أهداف عامة تؤخذ من الخطة السنوية للمؤسسة. إضافة إلى الأولويات في العمل. ومن مثال الأهداف والأولويات: التدريب على إدارة المشاريع، ورفع الكفاءة والخبرة، وتشجيع الابداع، وتطوير وحدة الإعلام، تطوير العلاقات الخارجية، استقطاب الخبرات.
- عوامل النجاح الأساسية التي يتم التعرض لها لتبيان وضوح الرؤية لدى المؤسسة وأن القائمين عليها يدركون عوامل النجاح لديهم وبالتالي يعرفون كيف ينجحون المشروع المطلوب تمويله أو التحالف المنشود أو استيعاب المرحلة القادمة (حسب الهدف من خطة العمل).
- الوضع القانوني للمؤسسة من حيث طبيعة التأسيس ونوع الترخيص وصلاحية العمل في المجالات الحالية.

- ملكية المؤسسة سواء كانت فردية أو مجموعة من الأفراد.
- تراخيص خاصة أو مميزة لدى المؤسسة من غير التراخيص العامة.
- مختصر عن تاريخ المؤسسة منذ تأسيسها والأعمال التي قامت بها.
- الهيكل التنظيمي لدى المؤسسة حتى ولو كان هيكلا بسيطا.
- نبذة عن أهم الأشخاص في المؤسسة سواء العاملين فيها أو الذين يتبنونها ويدعمونها.
- إضافة إلى مجموعة من النقاط التفصيلية التي تكتب عند الحاجة إليها مثل طلب توسع في العمل أو طلب شراكة مع جهات دولية. ومن هذه النقاط الإضافية:
  - نبذة عن الموقع ومكاتب المؤسسة الرئيسية والتسهيلات المتوفرة لدى المؤسسة.
  - الموقع بالتفصيل (في حالة توسع لعمل جديد)، التأمين على المكتب، ونوع الإيجار.
  - كيفية التوزيع الداخلي للمكاتب.
  - توفر الخدمات (الماء والكهرباء، الخدمات المطلوبة، التصميم الداخلي، الواجهات واللوحات.

ويمكن أن يحتوي هذا المكون على نتائج تحليل سوات (SWOT) بشكل مكثف ومختصر هنا. إضافة إلى الإستراتيجيات المقترحة والأهداف الإستراتيجية المقترحة من مثل:

- تفعيل المشاريع الدولية.
- تعزيز العمل النسائي والمشاريع المتعلقة بها.
- زيادة المتبرعين وتطوير برنامج خاص بهم.
- تدعيم آليات الجمع.
- جلب مشاريع دولية: عمل وحدة - إدارة...الخ.
- تفعيل دور الشركاء المحليين (في بلد المساعدات) لتخفيف المخاطر المحلية وقلة الخبرة الحالية.

- استراتيجية التحالف (المساعدات الدولية - الشركاء المحليين في بلد المساعدات).
- التحالف.

3- نبذة عن الخدمات/المنتجات

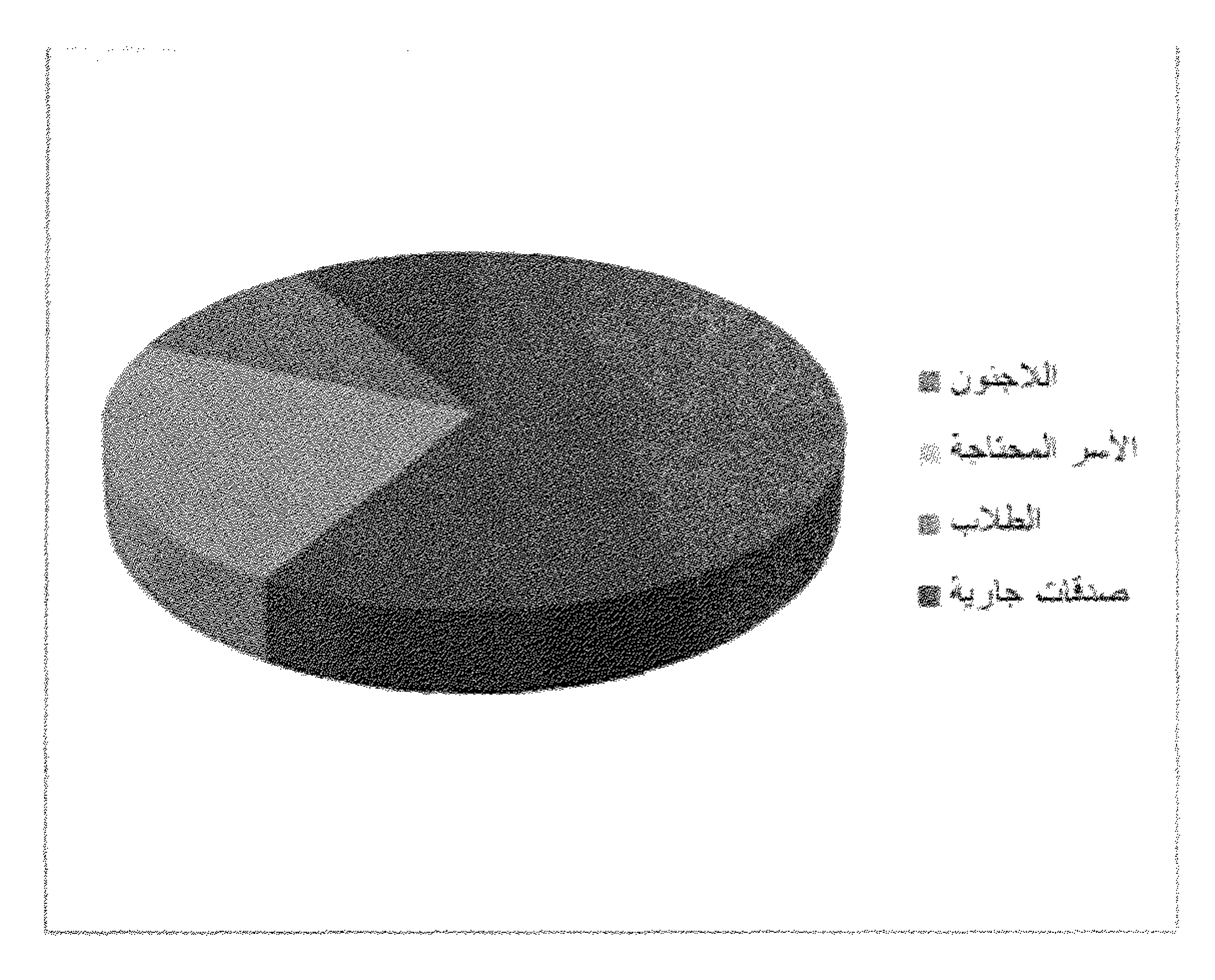
وفي هذه الفقرة يتم توضيح طبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المؤسسة من حيث أنواعها وأشكالها، واستخداماتها، وكيفية تجهيزها وإعدادها، وآليات توصيلها، إضافة إلى نبذة عن المشاريع والأنشطة والبرامج التي قدمتها وتقدمها المؤسسة. يضاف إلى ذلك مناطق عمل المؤسسة الجغرافية سواء داخلية محلية أو خارجية.

4- ملخص تحليل ميدان العمل (السوق)

وهنا يتم إدراج المعلومات المتعلقة بتحليل ميدان ومجال العمل وهو ما يعادل تحليل السوق في المؤسسات الربحية، وهنا يمكننا تسليط الضوء على:

- حجم الطلب على الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة في ميادين عملها (أي سوق العمل الخيري وهو يكافئ الحديث عن حجم السوق للمؤسسات الربحية). سواء داخليا أو خارجيا. ويعمل هذا لكل خدمة أو منتج تقدمه المؤسسة.
- معدل النمو السنوي للطلب على الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة. ويعمل هذا لكل خدمة أو منتج تقدمه المؤسسة.
- الشرائح أو الفئات المعنية بالخدمة أو المنتج في ميادين العمل. مع نبذة عن هذه الفئات أو الشرائح التي تستهدفها المؤسسة وما هو تفاصيلها من حيث الحجم أو العدد أو أماكن التواجد. ويمكن عرض ذلك في أشكال إيضاحية بيانية أو إحصائية (الشكل 15: نموذج لعرض المعلومات).

الشكل 15: نموذج لعرض المعلومات



- احتياجات الميدان (السوق) والتوجهات فيه و لمَ سيأتي المستفيدون إلى المؤسسة وما نسبة الإقبال على مشاريع المؤسسة.
- حجم الدعم الحالي للمشاريع أو للخدمات وما هو المتوقع طلبه حسب المعطيات.
- نبذة عن المنافسين (المؤسسات غير الربحية الأخرى) وهنا نأتي بالمفهوم الإيجابي للتنافس في قوله تعالى "وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ". ومعرفة الآخرين المتواجدين في ميدان العمل مهم سواء للتنسيق والتعاون "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُوا عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ". أو للتحالف والمشاركة، أو لكسب الخبرة والإرتقاء بالعمل. وهذا يعني معرفة عدد الشخصيات الرئيسية لديهم، وما ميزاتهم التنافسي، وما مقدار حصصهم في الميدان المعني.
- تقدير الحصة الحالية للمؤسسة في الميدان (أي حصتها في تقديم الخدمات/المنتجات في ميدان ما)، وما الحصة المتوقع الحصول عليها في المستقبل. ويمكن أن يعمل هذا لكل خدمة ومنتج أو لمجموعة خدمات أو

منتجات في الميدان. وتقدر حصة المؤسة كذلك لكل ميدان على حده. فمثلا تقدر حصة المؤسسة في العمل الإغاثي في الميدان 1، وحصتها في العمل الإغاثي في الميدان 2 وهكذا. إن مفهوم الحصة السوقية هو أحد أسباب الدافعية لكل مَن الإدارات التي تجلب التبرعات ولتلك الإدارات المعنية بتقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع. وهي إحدى مؤشرات الإنجاز الهامة، كما أنها تشجع الدافعية والتنافس في الخير بين المؤسسات نفسها. ويمكن حساب الحصة السوقية من خلال الإحصاءات التقديرية المتوفرة، أو بطريقة النسبة والتناسب، أو المقارنة والتماثل.

- هل هناك اعتبارات ومقاييس عالمية ينبغي مراعاتها؟وهذه قضية مهمة ينبغي الإلتفات إليها في أعمل المؤسسات غير الربحية في الوقت الحالي وذلك للتوافق مع المقاييس العالمية في العمل كما سيأتي في الفصول القادمة.
- تحديد وتعريف الشركاء في كل ميدان/ساحة من ميادين أو ساحات العمل من حيث قدراتهم وكيفية وآلية التعامل معهم، وما طبيعة دورهم معنا؛ إن كانوا منفذين أو مولين أو ممولين ومنفذين
- تحديد وتعريف المتبرعين وتصنيفهم وهل هم جهة واحدة؟ أم عدة جهات، ومن هم المتبرعون الرئيسيون (الأفراد)؟، ومن هم المتبرعين من الشركات؟ وهل هناك متبرعون أو مانحون من جهات حكومية؟ وما حجم التبرع من الجمهور؟ وما هي الآلية في طرق الجمع منهم؟ وأخيرا ما حجم التبرعات أو المنح من الجهات الدولية إن وجدت؟

5- استراتيجية التسويق

وهي المكون الخامس من مكونات خطة العمل. وكما ذكر في البدايات بأن المؤسسة غير الربحية تقوم بعملية توصيل بين مانح أو متبرع من جهة وبين مستفيد من جهة أخرى ضمن إطار من الأمانة والثقة. فالمؤسسة غير الربحية تأخذ من المانح ثم تقوم بعملية معالجة لهذه المنح أو التبرع حسب نوعه، ثم تقوم بعملية

توصيل هذه الخدمة أو المنتج للمستفيد (المحتاج). لذا فإن هـذا المكـون وهـو إستراتيجية التسويق يلخص استراتيجية التعامل مع المانح ومع المستفيد ومع آليـة المعالجة والتوصيل. من خلال تحديد النقاط الآتية:

1. تلخيص وتحديد للفئات المستهدفة ومعلومات عنـها (مـن المكـون السابق). يضاف لذلك لَم يحتاج هؤلاء لمنتج أو خدمـة أو مشـروع المؤسسة، وما القيمة التي سيحصل عليها هؤلاء؟ وقد يستغرب البعض من هذا الطرح، أمحتاج لخدمة، ونسأل لَم سيأتي إلينا؟ نعم هـذا مـن المنظار الجديد في إدارة المؤسسات غير الربحية وهي أن ننظر للمسـتفيد من الخدمة وكأنه زبون في مؤسسة ربحية نريده أن يأتي لمؤسسـتنا دون غيرها وذلك وقبل كل شئ كسبا للأجر وأيضا توسعا لعمل المؤسسة.
2. ملخص عن المتبرعين والمانحين (من المكون السابق) يضاف إليه ما عند المؤسسة لتقدمه لهم حتى يقدموا تبرعاتهم لهـا دون غيرهـا، وكيـف سنحافظ على هؤلاء وكيف سنشجعهم للعودة ثانيـة؟ ومـا خطـة المؤسسة لخدمة المتبرعين والمانحين ليعودوا ثانية؟
3. كيفية تأسيس قاعدة من المتبرعين ذوي الولاء، لم لذلك مـن أهميـة كبرى، ليس فقط لأنهم يؤمنوا حصة كبيرة من دخل المؤسسة بل لأنهم سيجذبون متبرعين آخرين.
4. تحديد وتعريف الميزات التنافسية للمؤسسة. والميزات التافسية للمؤسسة هي الميزات أو القدرات التي تملكها المؤسسة وتتميز بها عـن غيرهـا وتؤهلها لأخذ موضع آخر أو مكتسب ما بسبب هذه الميزة التنافسية. وبالتالي كيف ستحافظ المؤسسة على هذه الميزات التنافسـية وتبقـي نفسها كمقدم فريد لهذا النوع من الخدمة في ميدان عملها. وما القيمة الجديدة التي تضيفها المؤسسة على خدماتها؟ وبالتالي تميزها عن غيرها. وكيف ستواجه الميزات التنافسية للمنافسين الآخرين؟ ومن ثم كيـف ستستفيد المؤسسة من ميزاتها التنافسية للحصول على الحصة السـوقية المتوقعة؟ وأيضا كيف ستحقق بها عوامل النجاح الأساسية؟

5. تحديد التوقيت المناسب لدخول الميدان سواء إن كان الدخول لأول مرة أو كان الدخول لميدان عمل جديد سبق وأن عملت المؤسسة بمثله.

6. توضيح استراتيجية جمع التبرعات وتوصيل الخدمة من حيث:

- حجم التبرعات المتوقع لثلاث سنوات من الآن بناء على الخطة الإستراتيجية وتوقعات حجم العمل المستقبلي.
- تحديد قنوات التوزيع أي قنوات توصيل الخدمة أو المنتج للمستفيدين.
- مدارسة كيفية وآليات وطرق المعاملة. ونقصد بها هنا كيفية وطرق معاملة المتبرعين والمانحين، وأيضا كيفية معاملة المستفيدين أيضا. وهذا من المفاهيم الجديدة التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في عمل المؤسسات غير الربحية. والمطلوب هنا زيادة سرعة الخدمة بتوفير العدد المناسب لتقديم الخدمات للطرفين المانح والمستفيد. فلا ينتظر المانح طويلا ليقدم تبرعه أو ما ينوي تقديمه ولا ينتظر المستفيد طويلا ليحصل على الخدمة. كما يقصد به حسن المعاملة واللطافة للمانح والمتبرع وكذلك حسن المعاملة واللطافة وحفظ الكرامة للمستفيد من الخدمة "**قَوْلٌ مَعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِنْ صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَا أَذًى وَاللَّهُ غَنِيٌّ حَلِيمٌ**".

7. توضيح مركب (مزيج) التسويق للمؤسسات غير الربحية. فإذا كان للمؤسسات الربحية مزيج التسويق المعروف بـ (5 P's) أي الباءات الخمسة وهي المنتج والترويج والسعر والناس والمكان، فإن للمؤسسات غير الربحية أيضا مزيج للتسويق وهو: المزيج المتعلق بجوهر عمل المؤسسات غير الربحية من حيث أخذ التبرع أو المنحة من المتبرع ثم معالجتها لتصبح خدمة أو منتجا قابلا للتوزيع، ثم توصيله وتسليمه للمستفيدين. ونطرح هنا هذا المفهوم كمفهوم جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية ويتكون مزيج التسويق للمؤسسات غير الربحية من المركبات الخمسة التالية:

- الآلية: أي آلية الجلب من المتبرع وآلية التوصيل للمستفيد.
- الخدمة أو المنتج
- التكلفه: تكلفة الخدمة أو المنتج مثل تكلفة الحقيبة المدرسية أوتكلفة إفطار صائم
- المكان: أو ميدان العمل
- الترويج: للجذب باستخدام وسائل الترويج والدعاية لاجتذاب متبرعين جدد ومستفيدين جدد.

6- ملخص العمليات التشغيلية

وفي هذا الجزء يتم تقديم فكرة عن الخطة التنفيذية (التشغيلية) للمؤسسة خلال عام واحد. علما بأن الخطة التنفيذية سيكون لها بند مستقل في هذا الأبواب القادمة. لكن المقصود هنا هو ملخص الخطة التنفيذية ليوضع في خطة العمل، ويشمل هذا الملخص على البنود التالية:

- أهم الأهداف التشغيلية.
- تحديد المسارات والمراحل الحرجة.
- تحديد الإطار الزمني.
- توضيح عن الموردين: إن كان هناك تعامل مع موردين من حيث المواد التي سيوفروها وشروطهم، وطبيعة العقود معه.
- التوظيف وآلياته وخطته وتشمل على العدد المطلوب خلال 5 سنوات وخطة التوظيف العامة لدى المؤسسة.
- الفريق الإداري العامل في المشروع المقترح وخبرته وخلفياته، وكيف سيتم إحضارهم.
- تحديد دور الموظفين وواجباتهم ومسئولياتهم والتدريب اللازم لهم
- التأمين (Insurance) على الأفراد في الأماكن الخطرة وعلى الأعمال آخذين الجوانب الشرعية بعين الاعتبار وهذا من المفاهيم الجديدة المقترحة في إدارة المؤسسات غير الربحية.

- كيفية توفير أمن العاملين وبالذات في مناطق النـزاعات أو الكوارث الطبيعية.
- شرح عن الإستشاري المعتمد لدى المؤسسة وهذا من المفاهيم الجديدة التي ندعوا إليها في إدارة المؤسسات غير الربحية. بمعنى أن يكون لكل مؤسسة غير ربحية مستشار معتمد لأمورها الإدارية ولمشاريعها، أو أن تعين مستشارا إن كانت إمكاناتها المالية تسمح بذلك.

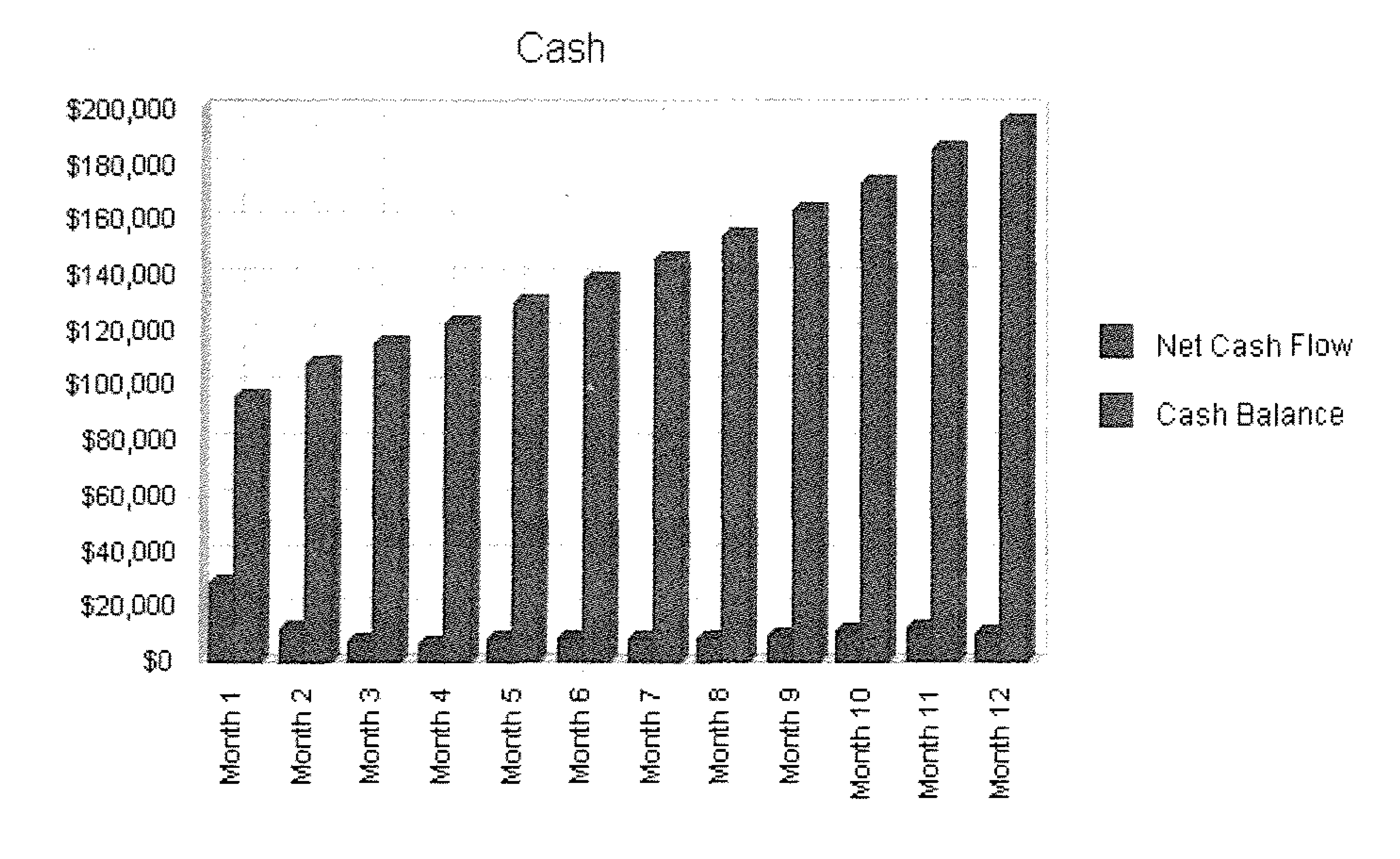
كيف ستكون العلاقة مع الحلفاء والمؤسسات الدولية إن وجدت وآلية الحوكمة التي تضبط العلاقة وتحدد كيفية التعاون وكيفية تنفيذ المهام بين المؤسسة وحلفائها. وبالتالي تكون الأمور أسهل عند التعاون مع مؤسسات صديقة أخرى وتقلل من ظهور المشاكل، وتتجنب المؤسسة الخلافات الحادة مع الحلفاء من البداية.

7 – التحليل المالي

يقدم هذا المكون صورة عن الوضع المالي للمؤسسة و/أو للمشروع المطلوب تمويله ويشمل على مجموعة من النقاط المتعلقة بالجانب المالي منها:

- تقديم فكرة عن التمويل وكيفية الحصول على التمويل حاليا.
- تقدير الموازنة المتوقعة لسنة مالية.
- تقدير الدخل المتوقع لسنة.
- تقدير تكاليف ابتداء العمل (في حال وجود مشروع معين وسيأتي شرحه لاحقا)
- تقدير حجم التمويل المطلوب
- التدفق المالي لـ 12 شهرا (الشكل 16: نموذج مبسط للتدفق المالي) و(الشكل 17: نموذج مبسط لحساب التدفق المالي).

الشكل 16: نموذج مبسط للتدفق المالي



- تحليل التكلفة مقابل المنفعة (cost-benefit analysis) وهذا التحليل من المفاهيم المطلوب تبنيها خصوصا في تمويل المشاريع عامة والمشاريع التنموية خاصة.
- تحديد المصادر المطلوبة للتمويل (هل هي من الاحتياط، أم من التبرع، أو شراكة..الخ)
- أما الأعمال القائمة فيمكن أن يقدم تقرير الموازنة مع التدفق المالي لثلاث سنوات سابقة.

الشكل 17: نموذج مبسط لحساب التدفق المالي

	يناير	فبراير	مارس	ابريل
التدفق الداخل Cash In	100000	120000	110000	150000
التدفق الخارج Cash Out				
رواتب	20000	20000	20000	20000
الخدمات	80000	80000	80000	100000
مجموع	100000	100000	100000	120000
صافي التدفق	0	20000	10000	30000

أما بنود مصاريف التأسيس لمشروع ما، فيمكن تلخيصها بالبنود الآتية على سبيل المثال لا الحصر ويرجع إلى محاسب المؤسسة لمزيد من التفصيل:

- تكاليف البدء
- المصاريف القانونية للحصول على التراخيص - ومصاريف المحاسب
- تكاليف الترويج للافتتاح
- تكاليف الاستشاري
- تكاليف الديكور والتجهيزات
- القرطاسية - التلفونات - الكهرباء والماء
- تكلفة الاصول
- تكلفة التشغيل لثلاثة شهور (بما فيها الرواتب والايجارات)
- البضاعة/ المواد المطلوبة: المواد الخام - المستهلكات - حاجيات المكتب
- التجهيزات المطلوبة: مكائن - أجهزة - تجهيزات تشوين - تجهيزات الصالة - الحماية - الكارمات (اللوحات) - التهوية - تجهيزات المكاتب (كمبيوترات - طابعات - أثاث...الخ)
- مصاريف أخرى متنوعة

8- تحليل المخاطر

وهذا أيضا من المفاهيم الجديدة المطلوب تبنيها في إدارة المؤسسات غير الربحية (ونقصد بالجديدة أي استخدامها وإدخالها في إدارة المؤسسات غير الربحية). صحيح أن مصادر الدخل تأتي من تبرعات، إلا أن المحافظة عليها وعدم هدرها في مغامرات غير محسوبة مطلب ملح وضروري ومستحب. وهنا نقدم مفهوم تحليل المخاطر في إدارة المؤسسات غير الربحية من أجل الأخذ بالأسباب، ومن أجل القيام بدراسة حقيقية للمخاطر المتوقعة، وبالتالي العمل على إلغائها أو تخفيفها أو قبولها، ثم التعامل معها على أساس أنها واقع محتوم مع أخذ الإجراءات اللازمة للتقليل من شدتها ومخاطرها.

وتحليل المخاطر يبدء بتصور المخاطر المتوقعة وعادة ما يتم ذلـــك في جولـــة عصف ذهني، ثم كتابتها بالتفصيل في جدول تحليل المخاطر. ثم تبدأ عملية تقـــدير احتمالية حدوث الخطر، مع تقدير الأثر المتوقع لهذا الخطر في حـــال وقوعـــه. ثم يضرب الأثر المتوقع بالإحتمالية المتوقعة لتعطينا الشدة المتوقعة لهذا الخطـــر. إذ أن **الشدة = الإحتمالية X الأثر**

فعلى سبيل المثال:

احتمالية عالية X أثر كبير = شدة كبيرة

احتمالية متوسطة X أثر ضعيف = شدة ضعيفة

ويقصد بالاحتمالية هو إمكانية حصول الخطر، وأما الأثر فيقصد به مدى الضرر الذي سيحصل لو حدث الخطر المتوقع. وبالتالي فإن شدة الخطر تعبر عـــن محصـــلة ضرب الاحتمالية بالأثر معا. ويتم تحديد مصفوفة الشدة والاتفاق عليها قبـــل البـــدء بتصنيف الأخطار. ويمكن استخدام الأرقام أو الوصف (الشكل 18: مصفوفة تقـــدير الشدة). وتقوم استراتيجية التخفيف من شد الخطر على أساس التخفيف من احتمالية الوقوع أو التخفيف من الأثر أو تخفيف الإثنين معا إن أمكن ذلك.

الشكل 18: مصفوفة تقدير الشدة

	الأثر			
		كبير	متوسط	ضعيف
الاحتمالية	عالية	كبيرة	متوسطة	متوسطة
	متوسطة	متوسط	متوسطة	ضعيفة
	قليلة	متوسطة	متوسطة	ضعيفة

وكما في المثال (الشكل 19: مثال على تحليل المخاطر وكيفية تخفيفها) يـــتم سرد المخاطر المتوقعة وتقدير الاحتمالية والأثر لكل منها ثم حساب الشدة، ثم يتم مدارسة كيفية التخفيف أو التقليل لكل خطر متوقع. وتعطي هذه المنهجية نبـــذة معقولة عن المخاطر المتوقعة حتى لا يتفاجأ العاملون بالمخـــاطر أثنـــاء التنفيـــذ.

وبالتاكيد فإن المشاريع الكبيرة تحتاج إلى تفصيل أكثر لتحليل المخاطر ويمكن الاستعانة بمتخصص في هذا المجال.

الشكل 19: مثال على تحليل المخاطر وكيفية تخفيفها

الخطر المتوقع	الاحتمالية	الاثر	الشدة	كيفية التخفيف
فساد الأطعمة	عالية	كبير	كبيرة	وجود مبردات – صلاحية الأطعمة لاتقل عن 3 شهور
عدم استلام التبرعات	قليلة	كبير	متوسطة	مراجعة المتبرعين دوريا – استخدام صندوق الاحتياط
عدم أخذ التصريح	متوسطة	متوسط	متوسطة	التقديم المبكر – متابعة يومية من المندوب
عدم صدور فيزا المدير	عالية	خفيف	متوسطة	التقديم مبكرا – تعيين بديل عنه وعمل فيزا احتياطية للبديل

9- بناء القدرات الذاتية (Capacity Building)

يعتبر مفهوم بناء القدرات الذاتية (Capacity Building) من أهم المفاهيم التي توصلت إليها الهيئات الدولية في مجال المساعدات والمؤسسات غير الربحية. حيث يدعو هذا المفهوم في جوهره إلى بناء القدرات والإمكانات الذاتية لدى المستفيدين بدلا من الاعتماد فقط على تقديم معونات والتي تبقى في النهاية محدودة الكميات. وعلى قاعدة "لا تعطني سمكة بل علمني كيف اصطاد". هذا المفهوم يحمل في طياته بعدا مهنيا وإنسانيا معا. فهو مهني لأنه يتطلب نقل مهارات وخبرات للمستفيدين ليتعلموها ويتدربوا عليها، وهذا يحتاج إلى خطة واضحة وبرامج وآليات عملية مفيدة. وهو بعد إنساني أيضا لأنه يبتعد عن الأنانية ويرفع الناس من البقاء في بئر الحاجة، ويعلم الآخرين ما ينفعهم. وهو صدقة جارية من باب أنه علم ينتفع به. ويتم بناء القدرات من خلال:

- إشراك المستفيدين في تنفيذ الأعمال ونقل المعرفة إليهم من خلال التأهيل والتدريب على أرض الواقع.
- نشر وتعزيز المعايير وهي من الأمور الهامة والصعبة في نفس الوقت. وهي كذلك فرصة لتعليم الآخرين معنى وجود معايير للأعمال وكيفية الالتزام بها وكيفية تطبيقها بحثا عن الإحسان في العمل، وتأصيلا لمبدء الجودة في التنفيذ، وإلزاما للنفس بتقديم عمل الأفضل دائما.
- تعزيز مفهوم التدقيق المالي لدى الجميع: العاملين والمستفيدين وذلك تأصيلا لمبدأ الشفافية الذي تعرضنا له قبل ذلك، وفي نفس الوقت تمهيدا لمحاربة الفساد.
- إنشاء خدمات انتاجية على الأرض كالمصانع، والمدارس والجامعات والمستشفيات وغير ذلك وبأحجام صغيرة ومتوسطة أو كبيرة حسب القدرة والاستطاعة.

ويتم توضيح كيفية وآليات بناء القدرات الذاتية في خطة العمل حيث يخصص لها بندا خاصا بها، ويعتبر ذلك من الإتقان في خطة العمل.

10 – الفاعلية والكفاءة

لطالما ترددت هاتان الكلمتان المترادفتان في علوم الإدارة ومواضيعهما. فالفاعلية تعني، باختصار شديد: تحقيق الهدف أوالمراد أوالمقصود. والكفاءة تعني: العمل على تحقيق الهدف والمراد بأقل وقت وتكلفة وجهد. وكأن مضامين هاتين الكلمتين قد جاءت في نصيحة الرسول صلى الله عليه وسلم لأصحابه بأن يقولوا في الدعاء "اللهم اهدني وسددني" فالهداية نحو الطريق بدون تيه توفيرا للوقت والجهد والكلفة (الكفاءة)، والسداد تحقيقا للهدف المنشود (الفاعلية). ويتحقق مفهومي الفاعلية والكفاءة من خلال مجموعة من الإجراءات التي ينبغي التنويه إليها في خطة العمل ومنها:

- التأكد من وضوح الأهداف
- التخطيط الجيد

- وضوح آليات الضبط والتحكم
- المراقبة والمتابعة
- التغذية الراجعة
- تقييم الأداء بمهنية
- سرعة الاستجابة للمتغيرات

وسنتعرض للتقيم لاحقا، أما باقي الإجراءات فنكتفي بعرضها هنا.

11 - ضبط الجودة

من الضروري للمؤسسات غير الربحية أن تتأكد من جودة خدماتها ومنتجاتها عند تسليمها للمستفيدين. وإن كان هذا المفهوم معمول به في العديد من الشركات والمؤسسات الربحية إلا أنه يجدر بالمؤسسات غير الربحية أن تأخذ به وتعتبره في جميع أعمالها معيارا مهما؛ سواء في التعامل مع المتبرعين، أوفي معالجة الخدمات والمنتجات، وكذلك في تسليم الخدمات أو المنتجات للمستفيدين. وهذا من المفهاهيم الجديدة المطلوب إدخالها في عمل المؤسسات غير الربحية. وفي الحقيقة، فإن هناك العديد من المؤسسات غير الربحية التي بدأت تألوا اهتماما بمفهوم الجودة وبدأت تخصص له جهة إدارية معنية به. ومما لا شك فيه فإن التجهيز لتبني مفهوم الجودة يحتاج إلى تمهيد وتجهيز، كما أنه يحتاجوقبل كل شيء إلى تبني مجلس الإدارة له والعمل على تطبيقه. وتطبيق مفهوم الجودة سيعمل على نقل مستويات العمل في المؤسسات غير الربحية إلى مصاف المؤسسات الدولية المتخصصة، وسيجلب لها المزيد من المشاريع المحلية والدولية على حد سواء.

وفي خطة العمل يتم التطرق لمفهوم الجودة لإشعار المتبرعين أو الشركاء بأن هذا المفهوم موجود ومتضمن في الخطة، ويتم الحديث عن بعض الآليات المتبعة لدى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال التعرض إلى بعض أو كل من النقاط التالية:

- طرق حفظ الملفات والمعلومات
- تطبيق المعايير

- رفع التقارير للإدارة
- رفع التقارير للمعنيين
- آليات الرقابة
- التقييم واتخاذ الاجراءات التصحيحية

ومن المفضل أن تعين المؤسسة مستشارا خارجيا لها يكون على علم بمتطلبات عمل المؤسسات غير الربحية، وإعداد المقترحات وتطوير الأداء، أو من الممكن أن تعين مستشارا دائما عندها إن كانت أوضاعها المالية تسمح بذلك.

12 - الملحقات

وهذا المكون هو الأخير في خطة العمل ومن الطبيعي أن يشمل هذا المكون على جميع الملاحق التي يرى معد خطة العمل ضرورة ارفاقها بالخطة ومن مثال ذلك:

- السير الذاتية لمدير المشروع أو لبعض الشخصيات المهمة المذكورة في خطة العمل.
- صورة عن عقود الإيجار إذا لزم الأمر ذلك.
- رسائل تزكية.
- عقود سابقة محلية أو دولية أو شراكات سابقة.
- وثائق قانونية.
- صور للمشاريع (بروفايل) وما يراه القائمون على إعداد خطة العمل ضرورية.

الخطوة الأخيرة في خطة العمل: تجميع المكونات في متن خطة واحدة

وتعد هذه الخطوة الأخيرة من الخطوات الهامة جدا والتي سيتم فيها تجميع المكونات الإثنا عشر السابقة الذكر بشكل مرتب ومنسق ومتجانس في ملف واحد. وهنا لا بد من ملاحظة عدة أمور كحجم الخطة من حيث عدد الصفحات، ومقدار التفاصيل التي توضع تحت كل مكون من المكونات الإثنا عشر. ولكن ما حجم ومقدار التفاصيل في خطة العمل؟

من المفضل ألا تكون خطة العمل ذات حجم كبير حتى لا تسبب ضجرا للمعنيين فيبتعدوا عن قراءتها، ولا بالقصيرة المخلة فينفروا منها. ويراعى ألا تزيد خطة العمل بشكل عام عن 50 صفحة ولا تكون قليلة الصفحات بشكل يخل بها ويفرغها من مقصودها ومضمونها أو يعطيها طابع الركاكة. وعموما فإن عدد الصفحات يعتمد على الغرض منها وطبيعة الجهة المقدم لها خطة العمل أو التي طلبتها. كما يراعى أن يعمل منها مجموعة نسخ، واحدة للجهة المعنية وأخرى للجهة التي أعدت الخطة ونسخة للمدير العام. أما من حيث مقدار التفاصيل التي تكتب تحت كل مضمون فهو أمر في غاية الأهمية. فمن المعلوم أن المقصود من خطة العمل هو توصيل مضامينها للجهة المعنية أو للجهة التي طلبتها ومن هنا يتم مراجعة التفاصيل لكل بند على حدة وتحديد مالذي يعرض منه. وليس الأمر هنا على شكل موحد، ففي بعض الحالات يتم عرض جميع التفاصيل ولكن طبعا بطريقة منسقة ومتجانسة ومتسلسلة منطقيا. وفي بعض الحالات يتم اختزال بعض المكونات واختصارها. وفي أحيان أخرى يتم اختصار مكون ما ويفصَل في آخر، وهكذا فلأمر يعتمد على طبيعة الجهة التي سيقدم لها خطة العمل، وعلى طبيعة الهدف، والمقصد منها. وهذا الأمر يحتاج إلى قرار ومشاورة مع أكثر من شخص للوصول إلى أفضل شكل وأحسن تفصيل وعرض.

وهنا يطرح سؤال آخر: هل جميع المكونات الإثنا عشر يجب أن تكون موجودة ضمن خطة العمل؟

ابتداء من المفضل أن تحتوي خطة العمل على جميع المكونات المذكورة. أما الاختصار أو التفصيل بها فيكون بحسب المقصد والجهة الطالبة لها. ومن الممكن في بعض الحالات عدم التطرق لمكون ما إذا ما كان المقصد من خطة العمل يتسع لذلك ويسمح به، ولكن في هذه الحالة ينصح بأخذ أكثر من رأي لتقرير إلغاء أحد المكونات أو بعض منها.

كما ينبغي التنويه إلى أن خطة العمل يجب أن تكون مرنة. فهي ليست وثيقة جامدة لاتتغير ولا تتبدل، بل هي مرنة قابلة للتعديل، ولكن بالطبع ليس التعديل الذي ينسفها من أصلها، وإلا ففي هذه الحالة يكون قد حدث خطأ كبير في

التقدير. والتعديل الكبير حينئذ يستوجب مراجعة جميع المكونات والاتفاق على خطة عمل أخرى من جديد مع التوافق عليها. كما أن خطة العمل مرنة من حيث الشكل والترتيب فيمكن تأخير وتقديم مكون على مكون دون إخلال في التسلسل المنطقي. فعادة ما تصمم خطة العمل على حسب الجهة الطالبة وطبيعة معاييرها في العمل (إن كانت موجودة). كما أن خطة العمل يجب أن تتوافق مع الظروف والمتغيرات في الواقع، وأن تتوافق مع التحليلات المعقولة والمنطقية، وبالتالي يمكن التعديل فيها لتحافظ على تماسكها ومنطقيتها وأن تظل خطة العمل عملية وقابلة للتطبيق.

ومن المهم أنه في حالة إضافة تغيرات أن ترقم كل نسخة ويكتب عليها تاريخ التعديل ونوع التعديل الذي تم، إلى أن يتم التوصل إلى النسخة النهائية. إن هذا الترقيم للنسخ للوصول للنسخة النهائية يساعد كثيرا في معرفة تطور خطة العمل وكيف تم التعديل وأسبابه وتكون بذلك مرجعا لقسم التخطيط وللمدراء في المستقبل.

إرشادات لتطبيق خطة العمل

بالرغم من أن التخطيط يأخذ جهدا وفكرا ويتطلب فهما للواقع مصحوبا بالطموح، إلا أن التنفيذ والتطبيق على أرض الواقع أصعب وفيه ما فيه من المفاجآت الكثيرة. وهو التحدي الحقيقي لإسقاط المخططات من الورق إلى أرض الواقع والحقيقة، ليصبح ما تصورِ وما خطِط له واقعا يدب على الأرض ويلمس أو يحس ويرى.

لذلك فإن مهارات ومبادئ التنفيذ على الأرض تحتاج إلى تفصيل قد لايكون محله في هذا الكتاب. إلا أنه وفي هذا السياق نتعرض إلى مجموعة من المبادئ الضرورية التي ينبغي الانتباه لها أثناء التنفيذ. ابتداء تحتاج الخطة الجيدة إلى من يتابعها ويدقق عليها أثناء التنفيذ وأن لاتترك هكذا دون متابعة حتى ولو كانت جيدة، وكان القائمون على التنفيذ من القادرين على ذلك ومن المميزين. ذلك لأنه من الضروري التنبيه إلى أن تنفيذ الخطة يعتمد على العنصر البشري المنفذ

وخصوصا فهمها والإلتزام والانشغال بها، مما يتطلب مراجعة دورية للخطة لتصحيح المسارات أولا بأول.

وينبغي عند استلام الخطة للتنفيذ من أن تراجع من قبل الشخص أو الجهة المنفذة للتأكد من كون الخطة مفهومة وأنها واقعية وقابلة للتطبيق. وهل الخطة محددة؟ وهل أهدافها واضحة وقابلة للقياس؟ وهل معها خطة تنفيذية أم أن الجهة المنفذة هي التي ستضع الخطة التنفيذية (التشغيلية)؟ وهل هي معروفة الموازنة وواقعية التقدير؟ وهل هي شاملة لجميع العناصر المهمة حسب الغرض منها؟ وتعتبر هذه المراجعة هي أول خطوة في التقييم، وأول خطوة على طريق تحقيق مبدأ الجودة. وهناك مجموعة من الأمور الإضافية سيتم التعرض لها عند الحديث عن الخطة التنفيذية لاحقا.

ثانيا: الخطة التنفيذية/ التشغيلية (مرحلة التنفيذ)

تعريفها

تعرف مرحلة التنفيذ بأنها المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط إلى إجراءات تنفيذية ونشاطات وفعاليات على الأرض للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبالتالي تحقيق المقصود. ما قبل مرحلة التنفيذ كان عبارة عن تصورات وتطلعات وإجراءات وسياسات وآمال مكتوبة على أوراق ضمن ما يسمى بالخطة الإستراتيجية أو خطة العمل أو الخطة السنوية بغض النظر عن المسمى. أما مرحلة التنفيذ فهي المرحلة التي يتم فيها إسقاط ما خطط له على الأرض لتحقيقه إلى واقع وحقيقة، أي إخراجه من الأوراق إلى فضاء الحقيقة والواقع. وبالتالي فإن التنفيذ هو الذي يشكل الفكرة عمليا لتصبح حقيقة على الأرض بعد أن كانت عبارة عن كلمات مرتبة في أسطر ومجمعة في ملف جميل الشكل. والتنفيذ من أهم المراحل في العمل، علما بأن التنفيذ الصحيح الفعال يعوض النقص في التخطيط أو ضعفه ويجعل تنفيذ الخطة ممكنا على ضعفها. أما إذا كان التنفيذ ضعيفا فسيؤدي إلى ضعف في التنفيذ وعدم تحقيق النتائج المرجوة حتى ولو كانت الخطة جيدة،. ويكون الفشل التام إذا كان كلا من التنفيذ والخطة ضعيفان. انظر الشكل 20: علاقة التخطيط بالتنفيذ.

وتنقسم مرحلة التنفيذ إلى مرحلتين متتاليتين هما:

1. المرحلة النظرية: مرحلة تصميم ووضع الخطة التنفيذية بجميع عناصرها (التخطيط للتنفيذ).
2. المرحلة العملية:مرحلة تطبيق الخطة التنفيذية على الأرض.

إن التنفيذ، باعتباره مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط موضع التنفيذ من خلال البرامج والإجراءات التنفيذية التي صممت في المرحلة النظرية، يستحق الكثير من العناية والتركيز ويتطلب اكتساب المهارات الإدارية والقيادية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وهناك عدة خطط تشغيلية وذلك حسب المستوى التنظيمي الهيكلي.

الشكل 20: علاقة التخطيط بالتنفيذ

التخطيط

التنفيذ

	مناسب	غير مناسب
ممتاز	نجاح	امكانية التنفيذ
ضعيف	فشل / ضعف	فشل تام

إن لكل مستوى خطة تنفيذية أو تشغيلية (executive plan/operating plan/action plan) خاصة به تبين الأهداف والإجراءات التنفيذية وتسلسل جميع عناصر العملية التنفيذية والعلاقات الداخلية بينها. فهناك الخطة التنفيذية التشغيلية للإدارة/القسم، وهناك الخطة التشغيلية للوحدة، وهناك الخطة التشغيلية اليومية حتى للفرد.

مكونات وعناصر الخطة التنفيذية

تتكون الخطة التنفيذية/التشغيلية من عدة عناصر أساسية. وهناك تسعة عناصر أساسية تشكل الخطة التنفيذية/ التشغيلية وهي:

1. الأهداف التشغيلية وهي الأهداف المشتقة من الأهداف الإستراتيجية أو من الخطة السنوية والتي إذا تحققت فإن الخطة المقترحة تكون قد أنجزت.
2. الأنشطة والإجراءات التنفيذية التفصيلية وهي الإجراءات والأنشطة لكل هدف تشغيلي والتي إذا تحققت يكون الهدف التشغيلي قد أنجز.
3. المدة الزمنية لكل إجراء أو نشاط يبين فيه بداية ونهاية كل إجراء أو نشاط.
4. جهة تنفيذ كل إجراء أو نشاط سواء كان شخصا أو جهة.
5. جدول الإجراءات التنفيذية (الشكل 18: نموذج الجدول التنفيذي) الذي يجمع العناصر الأربعة الأساسية أعلاه (الأهداف التشغيلية، والاجراءات والأنشطة، والمدة الزمنية من حيث بداية ونهاية الإجراء، وجهة التنفيذ) في جدول واحد يعرف بالجدول التنفيذي أو في بعض الحالات الخطة التشغيلية مجازا.
6. معايير قياس الأداء أو مؤشرات الإنجاز أو KPI's والتي ستكون أساس التقييم وقياس الأداء.
7. الثقل أو الوزن النسبي لكل هدف أو إجراء.
8. الجدول الزمني أو التحليل الشبكي (Bar chart or C.P.M) وهو جدول مستقل عن الجدول التنفيذي.
9. جدول التكلفة المالية المتوقعة (الموازنة التقديرية) وهو جدول مستقل أيضا عن الجدول التنفيذي.

ويتم جمع هذه العناصر في وثيقة أو ملف واحد ليشكل الخطة التنفيذية (أو الخطة التشغيلية) للمؤسسة ليتم الاسترشاد بها طيلة مرحلة التنفيذ.

تغطي المكونات التسعة السابقة الذكر كافة مكونات الخطة التنفيذية، ولكن هل جميع المكونات التسعة ينبغي أن تكون موجودة في الخطة التنفيذي/التشغيلية؟ وللإجابة على ذلك، فإن هذا الأمر يعتمد على القدرات الذاتية لواضع الخطة التنفيذية فمن الأفضل وجود جميع العناصر مجتمعة، ومن الممكن اختصار بعضها إذا كان من الصعب على واضخ الخطة أو على المؤسسة إجمالها. ولكن هناك مكونات في الخطة التنفيذية لا يمكن إلغائها وهي:

- الأهداف التشغيلية وهي الأهداف المشتقة من الأهداف الإستراتيجية أو من الخطة السنوية والتي إذا تحققت فإن الخطة المقترحة تكون قد أنجزت.
- الأنشطة والإجراءات التنفيذية التفصيلية وهي الإجراءات والأنشطة لكل هدف تشغيلي والتي إن تحققت يكون الهدف التشغيلي قد أنجز.
- المدد الزمنية لكل إجراء أو نشاط يبين فيه بداية ونهاية كل إجراء أو نشاط.
- جهة تنفيذ كل إجراء أو نشاط سواء كان شخصا أو جهة.

الجدول التنفيذي للخطة التشغيلية

إن الجدول التنفيذي (الشكل 21) هو صلب الخطة التشغيلية وهو النظام المتسلسل من الخطوات والإجراءات التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا تفصيليا. ولذلك فإن الوحدة الأساسية فيه بعد الهدف التشغيلي هي إجراء النشاط، ثم جهة تنفيذه ثم وقت التنفيذ ونهايته. وكما ذكر سابقا فيمكن أن يكون لكل مستوى تنظيمي خطته التشغيلية، وبالتالي يمكن التفصيل أكثر كلما نزلنا في الهيكل التنظيمي. فالخطة التشغيلية للأقسام أكثر تفصيلا من الخطة التشغيلية للإدارات الأعلى، والخطة التشغيلية للوحدات أكثر تفصيلا منها للأقسام ليصل التفصيل إلى طرق العمل وهي الطريقة التفصيلية لتنفيذ كل خطوة أو إجراء تنفيذي. ويشمل الجدول التنفيذي للإجراءات على ثلاثة أبعاد أساسية:

أ. العمل الذي سيتم تنفيذه.

ب. من سيقوم بالتنفيذ.

ج. متى سيبدأ العمل ومتى ستنتهي وما مدة التنفيذ.

الشكل 21: نموذج الجدول التنفيذي

إدارة/قسم..

مدة الخطة التنفيذية: سنة المرحلة الأولى

بداية الخطة: 2014/1/1 نهايتها 2014/12/31

الهدف التشغيلي	الانشطة/الاجراءات	الجهة	بداية	نهاية	الثقل النسبي	مؤشرات الإنجاز
تطوير ادارة الاعلام	توظيف كادرين اعلاميين تأهيل المفروزين تجهيز المواد الاعلامية للأنشطة السابقة تشكيل قسم الفنيات تكوين قسم أرشيف	شئون ادارية HR عدنان رئيس القسم سامر	4/1 5/4 5/21 5/6 5/8	5/1 5/20 5/30 6/6 6/8	%5 %7 %10	توظيف اثنين اجراء دورتين تجهيز ملفين من الانشطة
الهدف الثاني						

من الممكن للمؤسسات غير الربحية ان لاتملك خطة استراتيجية، **لكن لا يسعها إلا أن يكون لديها خطة تشغيلية**. وكلما زادت دقة وشمول البرامج والإجراءات التنفيذية كلما تحققت الفاعلية بشكل أفضل وزادت مصداقيتها والاعتماد عليها. لذلك تبرز أهمية الجدول التنفيذي في الخطة التشغيلية باعتباره الأساس، ووجود الجدول التنفيذي يعتبر دلالة على القدرة الإدارية وعلى وضوح المتطلبات والإجراءات. فالجدول التنفيذي يساعد في:

- تحقيق السيطرة على الأنشطة وتتابعها حيث يجعل الأنشطة مرئية أمام الجميع.
- تحقيق التنسيق بين الأنشطة وبين المنفذين وبين الجهات المنفذة.

- تحقيق حسن المتابعة ويسهل كتابة تقارير الإنجاز.
- يساعد في تحديد المسارات الحرجة.
- يساعد في تحديد منطق العلاقة التتابعية بين الأنشطة.

وبالطبع فمن الممكن اشتقاق الجدول الشهري والربعي والأسبوعي للجميع سواء كان وحدات أو أقسام أو حتى أفراد.

كيف يتم تصميم البرامج التنفيذية

في البداية فإن من يضع الخطة التنفيذية وخصوصا الإجراءات والأنشطة التفصيلية لابد أن يكون متمرسا في العمل ويملك الخبرة الكافية، وعنده تخيل للخطوات العملية التنفيذية التفصيلية المتسلسلة الموصلة إلى الهدف. وذلك حتى يقدم خطة تنفيذية قريبة للواقع، وبالتالي تقترب من الهدف بفاعلية.

وهنا يجدر التنويه على أن الخطة التنفيذية بأهدافها التشغيلية وإجراءاتها لابد أن تتناسب مع الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة في للمؤسسة. أي يجب أن تكون متوازنة بين الطموح وبين الواقع. فلا تكون شديدة الطموح بحيث تصبح غير قابلة للتطبيق مقارنة بالإمكانات البشرية والمادية والمالية المتوفرة للمؤسسة، ولا تكون منزوعة من الطموح بحيث تبدوا وكأنها مفصلة تماما على قدر الموارد تماما. كما أن الإجراءات والأنشطة ينبغي وضعها وترتيبها ترتيبا ذا تسلسل منطقيا في الجدول التنفيذي حسب منطقية وتتابع التنفيذ. وفي بعض المؤسسات المتطورة يمكن تحميل الموارد البشرية على الأنشطة باستخدام برامج كمبيوتر لهذا الغرض.

ويتم كذلك وضع معايير قياس الأداء أو مؤشرات الإنجاز أو KPI's والتي ستكون أساس التقييم وقياس الأداء. ويمكن وضع هذه المؤشرات في خانة خاصة في الجدول التنفيذي أيضا.

ومن الأفضل في حالة القدرة على ذلك إضافة خانة للوزن أو الثقل النسبي وهو دلالة على أهمية الإجراء أو الهدف التشغيلي وعلى وزنه مقارنة بالأهداف أو الإجراءات الأخرى. إن فكرة الوزن النسبي تساعد في تحديد الأولويات فالهدف أو الإجراء ذو الوزن النسبي الأعلى يعطى أولوية في التنفيذ. ويعتمد تحديد

مقدار الثقل النسبي في المؤسسات الربحية على مقدار التكلفة، فكل إجراء يوزن بقدر تكلفته من إجمالي التكلفة العامة، يضاف إلى ذلك المسارات الحرجة التي تعطى أولوية أيضا. ولكن تحديد الوزن النسبي في المؤسسات غير الربحية يحتاج إلى آلية مناسبة لتقديره. ذلك أن المؤسسة غير الربحية لا تركز كثيرا على التكلفة والربحية. مما يستدعي عوامل أخرى تدخل في حسبة الوزن النسبي إضافة إلى التكلفة ومنها الأهمية، ومنها المسارات الحرجة، وضرورة وسرعة التنفيذ وغير ذلك من الاعتبارات. ومن المفضل حساب معدل الوزن النسبي بأخذ هذه العوامل في الاعتبار ثم حساب المعدل الحسابي لهذه العوامل. وبالتالي تضاف خانة أخرى للوزن النسبي في جدول الإجراءات. وعلى أية حال، فإن حساب الوزن النسبي يمكن أن يتم في حال توفر آلية مناسبة وممكن تقديره حسب الأهمية بشكل مبسط في حالة المؤسسات الصغيرة.

الجدول الزمني

وهو جدول مستقل عن جدول الإجراءات التنفيذية وإن كان يستخدم محتويات الجدول التنفيذي كمدخلات. حيث يتم وضع كل الإجراءات التنفيذية فيه ثم يوضع بداية ونهاية كل إجراء وبالتالي حساب المدة الزمنية لتنفيذ كل إجراء. وبعد ذلك يتم رسم خط مستقيم يبين البداية والنهاية لكل إجراء كما هو في الشكل 22: (نموذج للجدول الزمني). وبالتالي تظهر أمام المسئول عن التنفيذ جميع الإجراءات بشكل واضح ويستطيع أن يحدد حجم العمل في كل شهر على حدة، كما يستطيع تقدير انسياب الأعمال وتداخلها. ومنها يستطيع أن يتعرف على المسارات الحرجة.

والمسار الحرج هو الإجراء الذي إذا تأخر في تنفيذه فإنه يؤخر المشروع برمته عن الانتهاء في موعده المحدد، وعادة ما يلون المسار الحرج باللون الأحمر. وهناك برامج حاسوبية متوفرة في السوق تقوم بعمل ذلك كله. كما تقوم أيضا بتحميل الموارد البشرية على كل إجراء، ومنها يمكن معرفة حجم الموظفين المطلوبين في كل إجراء وفي كل شهر، وننصح المؤسسات الكبيرة باستخدام مثل هذه البرمجيات.

الشكل 22: نموذج للجدول الزمني

Activity	Start	End	Nov-11	Dec	Jan, 12	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug
دراسة جدوى	11/1	12/1	—									
خطة عمل	12/15	1/15		—	—							
تنسيق مع الجهات الحكزمية	2/20	3/20				—	—					
الوضع القانوني	1/20	1/30			—							
تعين المدير وفريق العمل	3/15	4/15					—	—				
استئجار المكتب	4/15	5/15						—	—			
التاثيث والبنى التحتية	5/20	7/20							—	—	—	

الموازنة التقديرية

من الضروري تقدير الموازنة التقديرية وهي عبارة عن الموازنة المقدرة لتنفيذ جميع أعمال الخطة التشغيلية. مما يشكل صورة تقريبية عن حجم المال المطلوب لتنفيذ الأعمال خلال سنة وهي مدة الخطة التنفيذية. ونقدم هنا مقاربة لتقدير الموازنة معتمدة على جدول الإجراءات التنفيذية السابق. حيث يتم تسجيل الأهداف التشغيلية والإجراءات التنفيذية لكل إجراء ثم حساب تكلفة كل إجراء على حدة من خلال تقدير جميع بنود الصرف المعتمدة لكل تفاصيل تنفيذ الإجراء. وبالتالي يمكن تقدير الموازنة المطلوبة لكل هدف على حدة انظر الشكل 23: نموذج لتقدير الموازنة. وبإضافة تكاليف التشغيل من إيجارات ورواتب إلى تكلفة الأهداف فيمكن تقدير الموازنة الإجمالية للخطة التنفيذية. وبناء عليه، لو كان في الخطة على سبيل المثال ستة أهداف وكان مجموع تكلفة الأهداف الستة40,000 $. وكان

مجموع التكاليف التشغيلية من إيجار المكتب الرئيسي والخدمات والموظفين وغير ذلك من مصاريف تشغيلية 30,000$ فإن الموازنة التقديرية تكون 40,000 +30,000 = 70,000$ لهذا العام.

الشكل 23: نموذج لتقدير الموازنة

رقم	الاجراءات	الاجراءات	المدة	التكلفة $	الاجمالي
الهدف الأول	-تأهيل 8 من العاملين	تكاليف المدرب مع الاقامة استئجار قاعة التدريب قرطاسيه	3 ايام	2200 500 300	3000
الهدف الثاني	فتح مكتب جديد في البلد (س)	الترتيب مع الجهة المعنية سفر وتعيين محامي لانهاء الاجراءات تعيين مسئول عن المكتب استئجار مكتب تاثيث المكتب توصيل الخدمات	20 يوم 10 ايام 20 يوم 10 يوم 7 ايام 15 يوم	3000 3000 3000 2500 3000 500	15000
					$18000

مدة الخطة التنفيذية

من المفضل للمؤسسات غير الربحية أن يكون لها خطة تشغيلية سنوية أي مدتها عام واحد بحيث يتم تقييمها دوريا.

بدء التنفيذ

بعد الانتهاء من تجميع جميع مكونات الخطة التنفيذية، يتم مراجعتها والتدقيق عليها من حيث المضمون والشكل، ثم ترفع لمجلس الإدارة للاعتماد. ويتم بعد ذلك اعتماد الخطة التشغيلية والموازنة التقديرية لها. وعادة ما يدقق مجلس الإدارة على

فاعلية الأهداف التشغيلية ومدى معقوليتها ويدقق على انسجام الإجراءات مع الأهداف التشغيلية وأنها بالفعل تؤدي إلى تحقيق الأهداف، وأنها مقيسة وقابلة للتطبيق ويمكن تنفيذها أي أنها أهداف (SMART)، ويتم كذلك التدقيق على الفترات الزمنية للإجراءات. ثم يتم مواءمة الموازنة التقديرية مع الأهداف التشغيلية والإجراءات لفحص واقعيتها وأنها غير مبالغ فيها.

وعادة بعد الاعتماد، يتم تحديد فريق التنفيذ سواء كان من جهة واحدة أو مكون من عدة أفراد من عدد من الجهات المعنية، ويتم كذلك تعيين المسئول عن الفريق التنفيذي. ثم يتم توزيع الخطة والجدول الزمني على أعضاء الفريق. ويعقد بعد ذلك اجتماع يحضره المعنيون لإطلاق المشروع أو إطلاق العمل ويبدء التنفيذ والتوكل على الله.

نموذج خطة العمل
للمؤسسات غير الربحية

1 - الملخص العام

من انت، ماذا تفعل، نبذة عن خطوط الانتاج أو الخدمات، مميزاتك والميزات التنافسية لدى المؤسسة، الهدف من المشروع المقدم، الهدف من هذه الورقة أو الخطة

2 - نبذة عن المؤسسة وأعمالها

الرؤية والمهمة، الأهداف، عوامل النجاح الاساسية، الوضع القانوني، ملكية المؤسسة، تراخيص خاصة أو مميزة لدى المؤسسة، مختصر عن تاريخ المؤسسة، الهيكل التنظيمي، نبذة عن أهم الأشخاص في المؤسسة، نبذة عن الموقع ومكاتب والتسهيلات المتـــوفرة لدى المؤسسة.

3 - نبذة عن الخدمات/المنتجات

وصف الخدمات أو المنتجات المقدمة، خطوط الانتاج أو الخـــدمات، منـــاطق عمـــل المؤسسة الجغرافية، كيف تجهز المنتجات أو الخدمات – كيف تقدم الخدمة.

4 – ملخص تحليل السوق (الميدان)

ما حجم السوق الكلي لهذا المنتج، معدل النمو السنوي لسوق عمل المؤسسة، ما هي الشرائح أو الفئات المعنية المستهدفة، ما احتياجات ميدان العمل والتوجهات فيه، ولم سيأتي الناس إليك، وضع المنافسين، حصتكم الحالية في السوق وما الحصة المتوقعة.

5 - ملخص استراتيجية التسويق

لخص الفئات المستهدفة والمعلومات، المستفيدين ومن هم، لم يحتاج الزبائن لمنتجك أو خدمتك، لم سيغيرون من توجههم الحالي وياتون إلي منتجك أو خدمتك، ما القيمة التي سيحصل عليها المتبرعون والمستفيدون، كيف ستحافظ عليهم وكيف ستشجعه للعودة ثانية، ما هي خطتك لخدمة الزبائن. ما هي الميزات التنافسية للمؤسسة، التوقيت المناسب لدخول ميدان العمل، استراتيجية التسويق.

6 - ملخص الخطة التشغيلية

تحديد المسارات والمراحل الحرجة، ، تفصيل الخطة التشغيلية (التنفيذية) وخطط العمل الاخرى، تحديد الإطار الزمني، الموردون، العلاقات العامة والإعلام، التوظيف وآلياته، التأمين، أمن العاملين، الفريق الإداري، الاستشاري المعتمد، العلاقة مع الحلفاء والمؤسسات الدولية ان وجدت آلية الحوكمة.

7 - التحليل المالي

الفرضيات، تقدير تكاليف ابتداء العمل، تقدير الموازنة المتوقع لسنة، تقدير الدخل المتوقع لسنة، حساب المصروفات والدخل، تدفق المال ل 12 شهر، المصادر المطلوبة للتمويل (من الاحتياط – التبرع. الخ)، وللأعمال القائمة يطلب: تقرير الموازنة لثلاث سنوات سابقة والتدفق المالي لثلاث سنوات سابقة.

8 - تحليل المخاطر

المخاطر المتوقعة، تحليل أثرها، احتماليتها، شدتها، استراتيجية التخفيف من شدتها.

9 – بناء القدرات الذاتية لدى المستفيدين

كيفية اشراك المسفيدين، وكيفية نقل المعرفة لهم، نشر وتعزيز المعايير، تعزيز التـــدقيق المالي، تعزيز التقييم للأداء والمخرجات والموظفين...الخ.

10 - الفاعلية والكفاءة

التاكد من وضوح الأهداف، التخطيط الجيد، آليات الضبط والتحكم، المراقبة والمتابعة، التغذية الراجعة، سرعة الاستجابة للمتغيرات، تقييم الاداء بمهنية.

11 - ضبط الجودة

طرق حفظ الملفات والمعلومات، تطبيق المعايير، رفع التقارير للإدارة، رفــع التقــارير للمعنيين، التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية، تعين مستشارا من السوق.

12 - الملحقات

سير ذاتية، صورة عن عقود الايجار، رسائل تزكية، عقود سابقة، وثائق قانونية، اخرى

المبحث الثالث

في عمق المؤسسات غير الربحية

مؤشرات الفاعلية للمؤسسات غير الربحية

في الحقيقة إن المؤسسات غير الربحية تتعامل مع قضايا نفع عام أو قضايا إنسانية أو إجتماعية الطابع. مما يصعب ويحد من عملية قياس الأداء. فمثلا الجمعيات الخيرية تستلم أموال الزكاة وتوزعها على المحتاجين، فكيف يكون المقياس؟ هل هو عدد المستفيدين، أم مقدار المال الذي وزع على كل مستفيد، أم إتساع المناطق الجغرافية التي شملتها عملية التوزيع؟ وكذلك هو الحال مع المنظمات الحقوقية التي تدافع عن حقوق العمال. فمثلا هل مقياس نجاحها هو عدد القضايا التي تتعامل معها؟ أم عدد المستفيدين من هذه القضايا؟ أم هو نوع القضية ذاتها؟

ومن هنا كان لابد من وضع خط أساس للقياس. ولعل من أهم مؤشرات القياس التي يمكن أن تكون مرجعا في قياس أعمال المؤسسات غير الربحية مجموعة مؤشرات تم اختيارها من خلاصة بحوث متخصصة في مجال المؤسسات غير الربحية مثل (Courtney, 2002) وغيره، وفي أثناء القياس أو التقييم تؤخذ كل هذه المقاييس أو مجموعة منها حسب حجم المؤسسة. وتشمل هذه المجموعة على تسعة معايير.

1. إنجاز الأهداف
2. القيمة مقابل المال
3. الإقتصاد
4. عدالة التوزيع/ عدالة التعامل
5. فاعلية العمليات والإجراءات الداخلية
6. الامتثال للقيم

7. اكتساب الموارد
8. آلية اتخاذ القرار
9. التحسين المستمر

وجميع هذه المعايير تحتاج إلى مؤشرات أداء يتم تصميمها حسب كل مؤسسة.

إنجاز الأهداف

لا شك بأن هذا المقياس مهم جدا وخصوصا أنه يتعامل مع الأهداف التي وضعتها المؤسسة وتعمل على تنفيذها. وبغض النظر عن اعتراض البعض على هذا المقياس باعتبار أن هناك مجموعة من الاعتبارات ممكن أن تلاحظ منها جودة الأهداف المتبناة، وحجمها، وأن الأهداف ممكن أن تكون بسيطة وسهلة وغير طموحة. إلا أن هذا المقياس يعتبر مهما لأنه يقيس إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها بغض النظر عن الملاحظات عليها. حيث أن هذه الملاحظات كجودة الأهداف وحجمها وبساطتها ممكن أن تقاس في بعض المعايير الأخرى التي سترد لاحقا.

القيمة مقابل المال

لما كانت المؤسسات غير الربحية ذات مسرب واحد، بمعنى أنها تأخذ التمويل لتقدم خدمة لمجموعة من المحتاجين في المجتمع دون مقابل مادي، على عكس المؤسسات الربحية ذات المسربين (مسرب تقدم فيه منتجا أو خدمة والمسرب الآخر تستلم فيه من الزبون قيمة مادية مقابل خدمتها أو منتجها). لذلك فإن هذا المقياس يبرز ليحاول أن يزن القيمة المتحققة من خلال وزن المخرجات والنتائج مقابل حجم المال الذي تم صرفه، وهل المخرجات والنتائج تتناسب مع المال الذي تم صرفه عليها؟ بمعنى آخر يحاول أن يجسد فاعلية التكلفة المصروفة (Cost effectiveness). كما أن هذا المقياس يتعرض لجودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات غير الربحية.

الإقتصاد في الصرف

حيث يتعرض هذا المقياس لإمكانية الإقتصاد في المصاريف والقدرة على التوفير، بمعنى عدم هدر الموارد وتسكين الموارد في الموضع الصحيح وبالحجم المناسب لها دون تبذير ودون إفراط في الجودة أيضا.

عدالة التوزيع/ عدالة التعامل

بمعنى محاولة قياس العدالة في توزيع الخدمات، والعدالة في التعامل، وأنها تصل للمحتاجين دون تمييز أو محاباة. خصوصا أن المحتاجين في العادة لا يجدون من يشكون له أو يتظلمون إليه.

فاعلية العمليات والإجراءات الداخلية

هذا المقياس يتعامل مع العمليات الداخلية الإدارية ليسلط الضوء على مجمل العمليات المتبعة في المؤسسة من إدارة ونوعية وجودة ونظام للموارد البشرية والسياسات الإدارية والأنظمة والإجراءات الإدارية الداخلية وأي أنشطة أخرى متعلقة بتنفيذ أعمال المؤسسة. وهنا يمكن الاستفادة من مؤسسات أخرى ناجحة للمساعدة في التقييم.

الإمتثال للقيم

بما أن المؤسسات غير الربحية تعنى بالقضايا الإنسانية والإجتماعية فإن امتثالها للقيم أمر مهم ومقياس هام لها. والمقصود بالقيم: هي مجمل المبادئ التي تعتبرها المؤسسة معتبرة بالنسبة لها كالشفافية والمساءلة والشورى والصدق والعدالة والتقدير والمساواة والتفاني في الخدمة إلى غير ذلك من القيم.

اكتساب الموارد

إن المقصود في الموارد هي الموارد البشرية والمالية والمعلومات، إذ إن ثلاثي الموارد (البشر والمال والمعلومات) أضحى من الأساسيات في عالمنا المعاصر وتعقيداته. إن تطور عمل المؤسسات غير الربحية وتوسعه في هذا العصر يحتم عليها

استقطاب الكوادر المتخصصة لتزيد من فاعليتها وأدائها وحسن سمعتها. وبالتـالي فإن هذا المقياس يسلط الضوء على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر المهنيـة لها. فقد كان ينظر في الماضي إلى أن المؤسسة غير الربحية تقوم بأعمـال بسـيطة ممكن أن يتولاها أشخاص من ذوي الكفاءة المحدودة وخصوصا إذا ما حاول القائم عليها تقليل المصاريف، مما يدفعه للاكتفاء بذوي الخبرات المتواضعة. ولكن حجم العمل اليوم، والتنافس وخصوصا في المؤسسات غير الربحية المعتبرة يتطلب منـها استقطاب مجموعة من الكوادر المهنية ذات التخصص المميز. كما أنه بدون تـوفير الموارد المالية، فإن جميع المشاريع والأعمال تتعطل. بل إن ضعف المـوارد الماليـة كثيرا ما يفتح المجال واسعا أمام الضغط على المؤسسة غير الربحية لتبني سياسـات ومبادئ لاتتفق مع قيمها، وقد يسقط البعض في هذا الفـخ وخصوصـا أمـام إغراءات المال السياسي في العديد من المواقف. ومن الضروري اعتمـاد برنـامج واضح لتوفير الدعم المالي مع تميزه بالشفافية والمسئولية. إضافة إلى عـدم اعتمـاد المؤسسة على شخص واحد في جلب الموارد الماليـة كـالرئيس مـثلا أو أحـد الأشخاص الأساسيين، إذ إن تغيب هذا الشخص لأي سبب (وفاة أو ترك العمل) سيوقع المؤسسة في مشكلة مالية حقيقية. والأصل أن يكون مع هـذا الشـخص الرئيسي مجموعة فاعلة تتولى الاستمرارية حتى مع تغيب الشخص الرئيسي. كمـا أن توفير المعلومات أمر مهم سواء للمؤسسات الصغيرة أو الكبيرة لضمان حسـن التوزيع والعدالة في المعاملة وحسن التفكير والتخطـيط للمؤسسـة ولمشـاريعها الداخلية أو الخارجية. حتى على مستوى الجمعية الخيرية الصغيرة في مدينة مـا، إذ إن عدم توفر معلومات لديها عن المحتاجين في المدينة سيوقعها في مشاكل توزيـع المساعدات من حيث التكرار أو إغفال محتاجين حقيقيين أو أن تستلم جهة مـا مساعدات من أكثر من مؤسسة خيرية وحرمان جهات أخرى محتاجة. وبالتـالي فإن المعلومات وتوفرها وتبادلها مع المؤسسات الأخرى أمر مهـم لحسـن الأداء والكفاءة في العمل.

آلية إتخاذ القرار

وهذا المقياس يتعامل مع مكونات آلية اتخاذ القرار من حيث عملية الحصول على المعلومات وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها وفحصها وبالتالي القدرة على الاستفادة منها في اتخاذ القرار الصائب. ومن حيث آلية النقاش للوصول للقرار إن كانت جماعية أم إن اتخاذ القرار يكون فرديا.

التحسين المستمر

إن المؤسسة غير الحكومية، كأي مؤسسة أخرى ربحية، تحتاج إلى مراقبة أدائها والتعلم من تجاربها الناجحة أو التجارب التي لم يكتب لها النجاح. وذلك لتحسين المنحنى التعليمي لديها ومن أجل الاقتراب من الإتقان والتميز يوما بعد يوم. لذا كان مبدأ التحسين المستمر الذي يعبر عن التعلم والاستفادة من جميع التجارب السابقة للمؤسسة من أجل تحسين الأداء، ليس لمدة معينة بل هو تحسين دائم من خلال التركيز على المستفيد من الخدمة حتى ولو كانت الخدمة طوعية أو كانت من طرف واحد كما هي العادة في الجمعيات الخيرية. والتركيز على المتبرعين والتواصل معهم يفضي إلى ضمان استمرارية دعمهم للمؤسسة.

ويتأتى التحسين المستمر من خلال التركيز على العمليات التنفيذية، بمعنى كيفية تنفيذ الأعمال والأنشطة والآليات المتبعة لدى المؤسسة، وكذا التركيز على النتائج التي تم تحقيقها، أو الخدمات التي قدمت أو المنتج الذي تم تسليمه للمستفيدين، وهل كانت العمليات التنفيذية فاعلة وضمن الأهداف المرسومة مسبقا؟ كما يأتي التحسن المستمر من خلال محاولة تجنب الوقوع في الأخطاء وذلك من خلال مقاييس ومعايير يتم تعريفها مسبقا ومن خلال اتباع كتيب (مدونة) كيفية تنفيذ الإجراء، وهي مدونة تشرح كيفية التنفيذ وآلياته للوصول إلى الخدمة أو المنتج المطلوب. ويضاف إلى التحسن المستمر فكرة التغذية الراجعة سواء كانت من الأفراد العاملين في المؤسسة أو المسئوليين أو من الجمهور وذلك لتصويب الأداء في المرات القادمة. يضاف إلى ذلك آلية اتخاذ القرار وتحسينه لزيادة الفاعلية والكفاءة، وهذه تعتبر من عوامل تطوير فكرة التحسن المستمر داخل

المؤسسات غير الربحية. وأخيرا فإن فكرة تحديد الدروس المستفادة بعد كل مشروع أو فاعلية أو نشاط تعد من أهم الوسائل في التحسن المستمر خصوصا إذا ما تم تدوينها وتوزيعها على العاملين، وأيضا تضمينها في مدونة: كيفية التنفيذ.

الفروقات بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية

بالتأكيد هناك فروقات بين طبيعة الأعمال وبين النمطين الربحي وغير الربحي وهذا التباين يعكس نفسه إلى حد ما في طرائق وفنون إدارة كل من النمطين. ولعل من التباينات التي يمكن رصدها بين النمطين هي:

الثقافة والقيم

يتواجد بطبيعة المؤسسات الربحية مسربين متبادلين وهما توفير خدمة أو بضاعة من قبل المؤسسة الربحية والمسرب الآخر هو الزبون الذي سيدفع ثمنا مقابل هذه الخدمة أو المنتج أوالبضاعة إذا اقتنع ورضي بها. وعندما يحدث التوافق بين المسربين تتم العملية الربحية بين الطرفين أي بين المسربين. ولكن في العمل غير الربحي هناك بالعموم مسرب واحد فقط حيث تحصل المؤسسة غير الربحية على التمويل أو الخدمة من قبل المصدر المتبرع (جهة أو فردا) وتوصلها إلى الشخص المحتاج لها دون ثمن يدفعه المحتاج للخدمة. ولما كان المستفيد محتاجا، فإنه يبادر بالشكر والتعبير عن الإمتنان حتى لو كانت الخدمة متواضعة، لذلك فهو مسرب باتجاه واحد. من هنا تتباين إلى حد ما طبيعة الثقافة والقيم بين المؤسستين فتميل المؤسسة غير الربحية إلى الثقافة والقيم الإجتماعية القائمة على التعاطف والتعاون والرحمة والشفقة والمودة وحب المساعدة والتسامح أكثر من ميلها إلى ثقافة المنافسة القوية وكسب السوق والمحاسبة والمتابعة الدقيقة. إلا أنه من الطبيعي أن تكون هناك تقاطعات بين مساحات من القيم والثقافة بين الجهتين.

تحقيق وتوزيع الأرباح

فالمؤسسة الربحية تقوم من أجل تحقيق الربحية والمنفعة الإقتصادية المباشرة لأصحابها، بل إن من مقاييس النجاح في المؤسسات الربحية هو مقدار الأرباح

الذي تحققه، وتتفاوت الأفضلية بين الشركات حسب هذا المعيار، وتقوم المؤسسة الربحية بتوزيع الأرباح على أصحابها. إلا أن المؤسسة غير الربحية الأصل فيها عدم توزيع أي أرباح، وما يفيض من مال يرحل إلى السنة المالية الجديدة لتوزيعه على المحتاجين في التخصص الذي تعمل فيه أو للقضية التي تعمل لأجلها. وبالتالي فإن مفهوم الربحية غير موجود من أصله فيها، وتنشد المؤسسة غير الربحية المنفعة الإقتصادية العامة للمجتمع كتحسين أحوال النساء أو الأيتام أو الطلبة أو تشغيل عاطلين عن العمل بشكل عام وليست المنفعة الإقتصادية لمؤسسيها.

التطوع

وإن كانت المؤسسات غير الربحية تتقاطع مع المؤسسات الربحية من حيث وجود مجموعة أساسية يعملون بأجر لديها. إلا أن من أهم ميزات المؤسسات غير الربحية أنها تعتمد على التطوع سواء في التمويل من قبل المتبرعين الذين يتطوعون لتمويل المؤسسة أو من قبل تشغيل مجموعات من المتطوعين في أعمالها (بالإضافة إلى الموظفين المفرغين لديها)، وبالتالي إشغال المتطوعين أو الأنصار في أعمالها اليومية. وقد أصبح التطوع سمة من سمات التقدم الحضاري في المجتمعات ودليل على التعاضد الإجتماعي في المجتمع وإحدى مقاييسه المهمة. بينما لا يحدث هذا في المؤسسات الربحية التي يعمل الناس لديها مقابل أجر معين سواء كان تفرغا أو وقتا إضافيا.

ونشاهد في كثير من الدول كيف يتعاطف الناس ويتعاضدوا ليس فقط في مواجهة الكوارث، بل في مواجهة عمليات التغيير السياسي في طول البلاد وعرضها، وانخراط الكثير من الناس في أعمال تطوعية مع مؤسسات وبشكل فردي في خدمة إخوانهم الآخرين في الملمات والمصاعب والتغيرات التي تطرأ على البلاد.

إلا أن مفهوم التطوع ومشاركة المتطوعين في الأعمال مازال محدودا في إطار الجمعيات والمؤسسات غير الربحية، بالرغم من الحث الديني على التطوع وخدمة الآخرين والسعي في حاجات الناس، ففي الصحيحين عن ابن عمر -رضي الله

عنهما- عن النبـــي -صلى الله عليه وسلم- أنه قال: (من كان في حاجة أخيــه كان الله في حاجته). وفي الصحيح من حديث أبـــي هريرة -رضي الله عنه- عن النبـــي -صلى الله عليه وسلم- أنه قال: "والله في عون العبد ما كـــان العبــد في عون أخيه. "

وإن كانت هناك مشاركات فهي مازالت محدودة أيضا وتقتصر على حضور اللقاءات العامة دون المشاركة الحقيقية في صنع وتنفيذ السياسات والبرامج. وهناك أزمة في المتطوعين تتعلق بالمرأة والشباب، إضافة إلى ضـــعف الحـــوافز المعنويـــة للتشجيع على التطوع. ويحتاج موضوع التطوع إلى صياغة إطار واضح، قادر على استيعاب المتطوعين من خلال برامج ومشاريع مناسبة وفي إطـــار إداري ســـهل ومفهوم قادر على تفعيل عملية التطوع بفاعلية. وهذا يتطلب إثارة مجموعة مـــن النقاط للإجابة عنها لتشكل هذه الإجابات إطارا لاستيعاب عملية التطوع منـــها: تحديد سبب الاستعانة بالمتطوعين في المؤسسة المعنية، والتخطـــيط للمتطـــوعين في إطار متكامل ضمن الخطة الإستراتيجية والخطة التشغيلية للمؤسسة، مـــع وضـــع تصورعن انخراط المتطوعين للعمل بالمنظمة سواء عندما يعملون مع كوادر المؤسسة غير الربحية أو عندما يُصمم لهم برامج يكونوا هم المنفذين الأساسيين فيها، وتوفير إداراة خاصة بمتابعة شؤوهم بحسب ظروفهم وإمكانيـــاقم ومنـــاطق ســـكنهم، ومراعاة نفسية المتطوعين وتحديد الحدود الواضحة التي تفصل بينهم وبين الموظفين، والمحافظة على نفسياقم وعدم إحباطهم، إضافة إلى وضع سياسات مناسبة لإشراك المتطوعين في العمل، وتخصيص ميزانية ملائمة لإدارة عملية التطوع.

المساءلة والمحاسبة

لعل مفهوم المساءلة والمحاسبة لم يتبلور كثيرا في المؤسسات غير الربحية بقـــدر تبلوره ووضوحه في المؤسسات الربحية وذلك لعدة أسباب منها:

- أنه في المؤسسات الربحية يوجد في النهاية جهة كالجمعية العموميـــة أو مجلس الإدارة أو أصحاب الأسهم، تقوم بمحاسبة الفريق الإداري العامل معتمدين على التقارير المالية ونسبة الأرباح والحصة السوقية والعائـــد

على الاستثمار وما إلى ذلك من معايير محاسبة معروفة في هذا المجـــال. وبالتالي تقوم بالتقويم أو العزل للمدير التنفيذي أو غيره. إلا أن مســـألة المحاسبة والمساءلة قد لاتبدوا بهذا الوضوح في الكثير من المؤسسات غير الربحية، حيث أن الكثير منها لا يوجد من يتابعه أو يحاسبه لعدم وجود جهة تسائل أو تحاسب من الأصل. ويبقى موضوع المساءلة ذاتيا بـــين جنبات نفس المدير أو بين القلة ممن يعملون في المؤسسة ولكن بشـــكل هادئ وفيه من المراعاة الكثير.

- عادة ما تتأسس المؤسسة غير الربحية على أكتاف شخص رئيسي يكون هو المؤسس، وعادة ما يبدا التأسيس وهو متطوع للعمل غير متفرغ له، ومع مرور الأيام يصبح هذا الشخص هو المايسترو الرئيسي للمؤسســـة وهو الأب الروحي لها، وبالتالي يتولد نوع من الحرج الإجتمـــاعي في تطبيق مبدأ المحاسبة والمساءلة من قبل الموظفين الآخرين الذين يكونون قد عِينوا بالأصل من قبل هذا الشخص الرئيسي. ويظهر ذلك جليا في العديد من المؤسسات وخاصة الخيرية منها.
- عادة ما تعاني المؤسسة غير الربحية من قلة الموارد المالية لديها مع كثـــرة المحتاجين للخدمات، مما يعطي عذرا لأن تسير الأمور برتابة ويسر، وأنه لاداعي للمحاسبة نظرا لمحدودية الأنشطة، وأن التفاصيل معروفة وهـــي محدودة، ومع مرور الزمن يتناسى العاملون المحاسبة. وقد يتبـــاطؤون أو أحيانا يغفلون عن تطبيق مفاهيم تطوير العمل وكسب حصة أكـــبر في مجال عملهم وتطويره وتكبيره والتسويق الجيد لكسب موارد إضافية.
- قلة الخبر الإدارية ومهارات المتابعة والتطوير والتأهيل والكسب لـــدى العاملين في المؤسسات غير الربحية، والتي عادة ما تتزامن مع انعدام روح الطموح. إضافة إلى ميل العاملين في المؤسسات غير الربحية إلى الحركة والنشاط بين المحتاجين للخدمة وتوزيعها وتوصيلها إلـــيهم والشـــعور بالراحة النفسية بذلك أكثر من ميلهم إلى الجلوس والتفكير والتخطيط، فيتم الإكتفاء بالآليات البسيطة المعتمدة إن كانت موجودة.

- الصدود الذي قد يلاقيه بعض العاملين في المؤسسات غير الربحية إذا أرادوا أن يمارسوا نوعا من المساءلة، وعدم الإكتراث بما يقولون، أو عدم إبداء الإهتمام لهم وأحيانا الإهمال لآرائهم مما يسبب في عدم تكرار التجربة وبالتالي السكوت والرضى بآليات وطريقة العمل القائمة والنتائج المحققة. والقبول بمبدأ "هذا أحسن الموجود".
- تعرض المؤسسات غير الربحية للمضايقات الحكومية مما يجعل الجميع يتكتل لمواجهة هذا الخطر الخارجي بدلا من التقييم والمساءلة والمحاسبة الداخلية عن الأداء والنتائج، إذ إنه في هذه الحالة تصبح الحاجة للبقاء أولى من عملية المساءلة والمحاسبة.

كيف تتشكل المؤسسات غير الربحية /غير الحكومية

تمتاز المؤسسات غير الربحية عن غيرها ذات الطابع الربحي بوجود مجموعة من الأعضاء المتطوعين والذين يشكلون جزءا من الهيكلية بغض النظر عن حجمه، كما تمتاز بأن المؤسسات غير الربحية تتعامل مع لجان شعبية ومؤسسات حكومية لها علاقة باهتمام المؤسسة غير الربحية. وهناك سؤلان يطرحان:

الأول: كيف تستطيع مجموعة من المتطوعين الأفراد أن ينظموا أنفسهم في مؤسسة ليصبح لهم دور فاعل؟

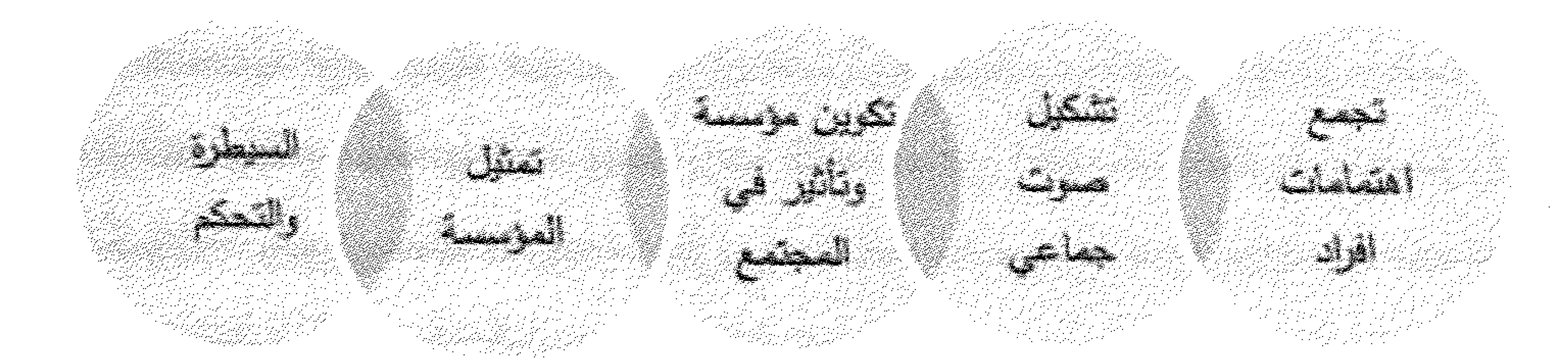
الثاني: كيف تستطيع هذه المؤسسة (أو المنظمة) أن تمثل اهتمامات منتسبيها بفاعلية في المجتمع؟

في الحقيقة، هناك نظرتان لفهم العلاقة بين المؤسسات غير الحكومية والحكومة نفسها. فالنظرة الأولى تعتبر أن الجهتين (الحكومة والمؤسسات غير الحكومية) مكونان في نسيج واحد يكمل كل منهما الآخر. والنظرة الثانية تعتبر أن اهتمامات المؤسسة غير الحكومية عبارة عن منطقة عازلة بين حدود استطاعة المواطنين وحدود قوة الحكومات. أي أن المؤسسات غير الحكومية تعمل في منطقة الضعف التي لا تستطيع الحكومة أن تغطيها، ومنطقة الضعف التي لا يستطيع المواطنون تغطيتها أيضا. فالمواطنون قد يستطيعون مساعدة بعضهم إلى حد ما ثم

تقف استطاعتهم هذه عند حد معين وفي نفس الوقت تستطيع الحكومة أن تساعد المواطنين إلى حدود معينة ثم تتوقف هذه الاستطاعة عند حد معين، وبين الحدين يأتي دور المؤسسات غير الحكومية لتغطي ضعف الطرفين. وفي الحقيقة فإن النظرة الثانية القائمة على أن دور المؤسسات غير الربحية يكون في تغطية منطقة ضعف الطرفين نظرة صحيحة. وتصح النظرة الأولى التي تعتبر أن العلاقة تكاملية إذا كانت الأجواء إيجابية بين الحكومات والمواطنين وبعيدة عن المشاحنات وفي اجواء صحية.

إن عملية تجميع اهتمامات مجموعة من الأفراد لتشكيل صوت جماعي واحد تعد رابط اجتماعي يعكس العلاقة بين العضوية في المؤسسة غير الحكومية وبين مفهوم التأثير. وإن دور الإدارة في المؤسسة غير الربحية يعكس العلاقة بين تمثيل المؤسسة وبين قدرتها على السيطرة على أفرادها وضبط أنصارها.

الشكل 24: كيفية تشكل المؤسسات غير الربحية



وفي الحقيقة فإن الأفراد يدعمون أو ينضمون للمؤسسات غير الربحية إما بسبب منفعة متبادلة أو مردود مشترك كالشعور بالرضى لتحقيق جانب أخلاقي أو ديني أو اجتماعي. وإما يكون الانضمام بسبب التضامن لمناصرة فكرة ما أو هوية أو قضية أو رد مظلمة أو تخفيف ضررما.

أما الحكومات فتنظر إلى المؤسسات غير الحكومية من زاوية التأثير. بمعنى آخر محاولة التأثير والضغط على الحكومة لتغيير تشريع ما أو موقف ما للوصول في النهاية إلى حل وسط بين الأطراف المعنية. أي إن المؤسسات غير الحكومية تتجه في النهاية بشكل أو بآخر إلى مواجهة التوجهات أو السياسات الحكومية.

فالجمعيات الخيرية قد تجمع التبرعات العينية أو النقدية لصالح جهة يتعاطف معها الشعب بشكل عام وقد تتناقض بشكل أو بآخر مع توجهات الحكومة مما يحدث تناقضا في المواقف. وقد تطالب جمعيات أخرى معنية بحقوق عمال من قطاع ما بامتيازات أو حقوق لأعضائها تتناقض مع التوجهات الرسمية مما يدخل الطرفإن في مواجهة تنتهي في معظم الأحيان بتسوية ما. وكذالك الحال بالنسبة للمؤسسات الحقوقية في أيام الإنتخابات وطلب الشفافية والنزاهة فيها مما قد يتعارض مع بعض التوجهات وخصوصا ما كان يحدث قبل الربيع العربي.

وعادة ما تتوقع الحكومات من المؤسسات غير الحكومية أن تضغط على مؤيديها ليقدموا تنازلات أو تضحيات مما يربك إدارة المؤسسة التي تريد أن تنفذ توجهات أنصارها ومؤيديها، وبالتالي تخشى أن تتهم بالتواطئ مع الحكومة إذا ما رضخت لمطالب الحكومة كاملة. وفي نفس الوقت تريد أن تضبط سقف المطالب حتى تحصل على منفعة معتبرة لأنصارها ومؤيديها. ومن هنا تأتي صعوبة التحدي في إدارة المؤسسات غير الحكومية (أو غير الربحية).

وتختلف المؤسسات غير الربحية في مدى تنظيمها وهيكليتها. فهناك منظمات دقيقة الهيكلية ومحددة ومعرفة المستويات كالعديد من الجمعيات الخيرية المتطورة والكبيرة الحجم. وهناك ما يعتمد على وجود هيكلية بسيطة تدفع باتجاه حرية أكبر في تنظيم النفس داخليا. وبالتالي فإن المؤسسات غير الربحية تختلف في درجة ضبط أفرادها ومدى سيطرتها على ردود أفعالهم. فكلما زاد وضوح الهيكلية ودقتها وتراتيبها كلما زاد معدل الضبط والتحكم في الأعضاء والمؤيدين وكلما قل التعقيد الهيكلي ومال إلى البساطة وعدم وضوح التراتيب كلما قلة درجة الضبط والتحكم في ردود فعل المؤيدين والأعضاء خصوصا إذا كثر الأعضاء المنتسبون.

إن إدارة المؤسسات غير الحكومية تحتاج إلى حكمة ودراية ورشد، خصوصا عند التعامل مع الحكومات، فالمؤسسة غير الحكومية تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها ولكنها لا تعمل في فراغ وإنما تتعامل مع أعضاء ومؤيدين من جهة وتتعامل مع حكومة لها سياساتها وتوجهاتها من جهة أخرى.

مما لا شك فيه أن المؤسسات غير الربحية تعيش أحيانا كثيرة في بيئة متناقضة ومتضاربة. فالتركيز على تحقيق الأهداف أمر مطلوب لتحقيق استراتيجية ورؤية المؤسسة غير الربحية، ولكنه في المقابل كلما ركزت المؤسسة على تحقيق أهدافها فقط دون النظر إلى أحوال أعضائها ومؤيديها كلما بدأت المؤسسة في الاضمحلال مع الزمن. وفي المقابل كلما ركزت المؤسسة على أعضائها بشكل كبير كلما بدأت بالابتعاد عن غاياها وقل تأثيرها في المجتمع. وأيضا كلما ركزت على ضبط أعضائها بشكل كبير كلما قدمت تنازلات أكبروبالتالي تبتعد عن غايتها، وكلما أكثرت من إرضاء الحكومة كلما ابتعدت عن أهدافها. ومن هنا كان الاحتياج إلى الحكمة في إدارة المؤسسات غير الحكومية مطلبا ملحا لأن المؤسسة لاتريد أن تقع في دوامة مفرغة بحيث كلما حاولت أن تحل مشكلة وقعت في مشكلة أخرى.

ولننظر للذي يحدث في مصر في الوقت الحالي وكيف أن المؤسسات غير الحكومية كلما حاولت أن تحل مشكلة وقعت في مشكلة أخرى وكذا الحكومة مما أوقع الجميع في دوامة من المعضلات ووقعت العديد من المؤسسات غير الحكومية في فخ إرضاء العضوية مقابل خلخلة التأثير في المجتمع وفي فخ ضعف التحكم في الأعضاء والمؤيدين مقابل حقيقة أهلية تمثيلها أمام الحكومات لتحقيق ما أمكن من أهدافها.

العضوية والتأثير، والتحكم والتمثيل تعارضات لا تفارق المؤسسات غير الحكومية. إن عدم القدرة على إدارة المؤسسات غير الربحية من منظور استراتيجي آخذين بعين الاعتبار تلك التعارضات يقود المؤسسة إلى مفترقات تؤدي إلى تفتت قدرة المؤسسة على التأثيرالمتبادل في مجتمعها، وإلى ضعف استثمار التوتر الخلاق الناتج من حراكها مع المجتمع والحكومة، وبالتالي زيادة الاستقطاب ورفع وتيرته في المجتمع مما يعود على المجتمع بأثر سلبي لا تحمد عواقبه. ويعمل على تآكل الانظمة القائمة (الإجتماعية، السياسية، القضائية...الخ) وانسداد الطرق وبالتالي إبقاء الوضع على ما هو عليه ولكن مع تآكل فيما هو ايجابي في السابق، ويعطل أي تقدم نحو حلحلة المواقف وتبني ما هو مفيد للمجتمع وللحكومة وبالتالي

للناس. كما أن المؤسسة غير الحكومية تفقد قدرتها على التعلم من تجاربها والتطور نحو الافضل.

ان وجود المؤسسات غير الحكومية في الوقت الحاضر لهو عامل من عوامل إحداث التغيير في المجتمع، وعامل من عوامل تشكيل النظام الاجتماعي فيه ولا بد ان تحافظ على هذه الميزة لا أن تقع في فخ التعارضات وبالتالي تصبح جزءا من تعقيد الموقف لا جزءا من حله وتطويره نحو الافضل وتحقيق التغيير الإيجابي وتحقيق المنفعة للغايات التي قامت من أجلها.

على المؤسسة غير الحكومية التي تحتك مع الحكومة مباشرة أن تتعامل مع مجالين محددين. الأول هو المجال العام وعلى رأس المعنيين فيه الحكومة. والمجال الثاني هو المجال الداخلي وفي مقدمته الاعضاء والمؤيدين. وهنا لا بد من تسليط الضوء على زأوية النظر لكل من المؤسسة غير الحكومية والحكومة. فالحكومة تنظر إلى المؤسسة غير الحكومية على أنها جزء من نسيج المجتمع الكلي وانها تريد تحقيق منفعة ما لجزء من هذا النسيج وبالتالي فإن هذه المنفعة لهذه المؤسسة جزء من اجزاء مصالح اخرى ضمن نسيج المصلحة العامة. بينما ينظر الأعضاء والمؤيدون من زأوية أنهم يريدوا من الحكومة تقديم المنفعة أو المبدأ الذي يعملون من أجله (وأحيانا على حساب المصلحة العامة)، ومن هنا تقع المؤسسة غير الحكومية بين فكي كماشة. ولعل من اصعب المواقف على المؤسسة غير الربحية ان ينظر المجتمع اليها على أنها تعمل عل تحقيق منفعة خاصة أو تعمل على جلب قيمة ما لفئة من الناس وبالتالي يتجه الرأي العام إلى عزل المؤسسة غير الربحية والابتعاد عنها، على اعتبار أنها تضر بالمصلحة العامة ولا تقدر هذه المصلحة بشكل عام وأنها اصبحت أنانية تعمل لتحقيق المصلحة الخاصة لمؤيديها على حساب المصلحة العامة للمجتمع.

مشاكل تواجة المؤسسة غير الربحية

تعاني المؤسسات غير الربحية من العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية إضافة إلى المعوقات القانونية. وبناء على دراسة ميدانية لمحمد ناجي بن عطية عن

المنظمات الخيرية في العاصمة اليمنية- صنعاء- في عام 2006، تبين أن هناك مجموعة من المشاكل الحقيقة التي تعاني منها المؤسسات غير الربحية لعل من أهمها:

- ضعف دعم القطاع الخاص والحكومي للعمل الخيري.
- التضييق على العمل الخيري بسبب الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب.
- مشكلات في التدريب والتأهيل وتوفير الكفاءات ينتج عنها عدم توفر الكادر الوظيفي الكفؤ المؤهل لإدارة وتنفيذ أنشطة العمل الخيري، وعدم تدريب وتأهيل الطاقات المتوفرة وإهمالها بما يؤدي إلى إصابتها بالإحباط، وفقدان الأمل في تطور المنظمات الخيرية التي ينتسبون إليها. وذلك يرجع إلى ضعف قدرات الهيئات الإدارية في التخطيط، للحفاظ على كوادرها وحل مشاكلهم المادية التي تعد من أبرز العوامل لاستمرارهم في العمل الخيري، مضافا لها قلة أجور العاملين في العمل الخيري، مما يؤدي إلى تسرب أصحاب الخبرة والكفاءة للبحث عن الكفاية المعيشية، مع عدم وجود التحفيز اللازم للموظفين في المنظمات الخيرية. وفي المقابل فإن الكثير من المنظمات الخيرية تضم عدداً من الكوادر النشطة والمتحمسة والتي تنطبق عليها المواصفات الخاصة بموظف العمل الخيري، لكنها تحتاج إلى صقل لكفاءاتها بالمهارات الفنية اللازمة، سواء كانت إدارية أو محاسبية أو مهارات تقنية أو مهارات التواصل مع الآخرين.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات وضعف الدعم المادي ومحدودية الموارد المالية وضعف التمويل من المؤسسات والشركات ورجال الأعمال والصناديق الداعمة لمشاريع المنظمات الخيرية، مع عدم وجود منافذ لدعم المؤسسات الخيرية الكبرى للمؤسسات الصغرى في البلد، إضافة إلى عدم وجود البنى التحتية والأوقاف والموارد المالية الثابتة لدعم واستمرار عمل المنظمات الخيرية
- مشكلات ضعف التنسيق بين المنظمات الخيرية؛ خصوصاً ذات الأهداف المشتركة، والمنطلقات الواحدة. ويتوافق ذلك مع مشكلات

الخلاف بين بعض المنظمات الخيرية، إضافة إلى الخلافات الداخلية في المنظمة نفسها.

- ضعف التطوع وتدني مستوى الاندفاع للأعمال الطوعية وربط المساهمة بالأجور. وتعد مؤشرا يعكس ضعف الاهتمام بالمتطوعين والعمل التطوعي من قبل المنظمات الخيرية، ويعزى هذا إلى عدة أسباب، منها: الضعف الإقتصادي في المجتمع الذي يجعل أكثر الناس تسعى وراء الرزق، وعدم توفر الوقت الكافي لدى الناس للعمل كمتطوعين، وعزوف بعض المتطوعين عن التطوع في منظمات ليست قريبة من مناطق سكنهم، وتعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة، مما يفوت عليه فرصة المشاركة في العمل الخيري، وعدم وجود الإعلام الكافي عن أهداف المنظمات الخيرية وأنشطتها التي تساهم في استقطاب المتطوعين، وعدم تحديد أدوار واضحة للمتطوعين في الهياكل التنظيمية بين المتطوعين والموظفين، وعدم وجود إدارات مستقلة تتابع استقطابهم وترتب أوضاعهم.
- ندرة الكتب والمراجع التخصصية في العمل المؤسسي والعمل الخيري.

إضافة إلى تلك المشاكل التي أوردتها الدراسة الميدانية، فإننا نود التركيز أيضا على مجموعة أخرى من المشاكل الواقعية التي تواجه المؤسسات غير الربحية.

عدم وضوح الهيكلية التنظيمية

وتتمثل هذه المشكلة في عدم وجود لوحة الهيكلية أو عدم دقة هذه الهيكلية مما يولد مجموعة من التداخلات في اتخاذ القرارات وإطلاق التعليمات وعملية المحاسبة وغير ذلك من العمليات الإدارية والتنظيمية المطلوبة. وقد تسبب هذه المشكلة تعارضات في التوجيه بين المسئول الأول ونائبه، وبين النائب وغيره من المسئولين في المؤسسة. كما تسبب في عدم وضوح المسئولية عن الأخطاء التي قد تحدث، وقد يتطور الأمر إلى تعطيل التخطيط الفعال سواء الإستراتيجي أو التنفيذي.

عدم الوحدة في تبني القرار المتفق عليه

عندما يجتمع المسؤولون المعنيون لاتخاذ قرار ما، تتباين الآراء ويعرض المعنيون وجهات نظرهم التي قد تتباين من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار ثم في النهاية يتم الاتفاق على قرار أو رأي محدد يتم اعتماده والاتفاق عليه. والأصل أن يخرج الجميع متبنيين لهذا القرار أو الرأي ويكون هذا القرار أو الرأي هو المعلن والمتبنى من قبل الجميع حتى الذين كانوا مخالفين له. فليس من المقبول أن يخرج البعض والذي كان معارضا ليفصح عن عدم قناعته وأنه كان معارضا. فالأصل أن يتم تبنيه وعرضه من قبل الجميع ليكون هو الرأي المتبنى.

بقاء المؤسس مديرا للمؤسسة

عادة ما تبدأ المؤسسة غير الربحية بوجود شخص رئيسي يأخذ أمور التأسيس وبلورة الفكرة على عاتقه ويكون هو النواة لهذه المؤسسة، وبالتالي يبقى يدير هذه المؤسسة السنة بعد السنة. فإذا نظرنا إلى الأمر من زاوية الأحقية، فإن الشخص الأول المؤسس يستحق أن يكون في الإدارة، وإذا نظرنا إلى الأمر من ناحية تطوير المؤسسة والإبداع فيها فإن الشخص المؤسس في كثير من الأحيان ما يجمُد على نمط معين من الأداء مما يسبب في تقليل الإبداع وتطوير العمل، وبقائه تقليديا لا تجديد فيه. والقول في ذلك أنه طالما أن الشخص المؤسس قادر على تطوير الأعمال والأفكار والإبداع فلا مانع من بقائه، أما إذا وصل مرحلة ضمور الإبداع والتجديد فلا بد للشخص الأول ومن باب الحب للمؤسسسة أن يبحث عن مخرج لهذه القضية، بأن يتنحى أو أن يعين طاقات مبدعة أخرى تتولى قيادة المؤسسة. هذه مشكلة حقيقية تواجه العديد من المؤسسات غير الربحية وخصوصا غير المدعومة من جهات محددة والتي – أي الجهة الداعمة– قد تتدخل في وقت ما لإحداث التغيير. كما يتجلى البعد الإنساني بشكل كبير في مثل هذا الأمر من ناحية التقدير للشخص القديم المؤسس وخصوصا إذا ما تعلق مصدر رزقه (وهو الأغلب) بهذه المؤسسة فيصبح في عملية الإعفاء حرج كبير، وتأخذ بعدا إنسانيا، لا سيماإذا لم يستجب الرجل المؤسس إلى عملية التجديد والإبداع وتطوير

المؤسسة. وهذا لا يعني عدم الاستفادة من هذا الرجل المؤسس إذ إنه يصبح رمـــزا للمؤسسة غير الربحية وأيقونة لها تمهد له الطريق ليلعب دورا آخر مهما غـــير دور المدير المباشر.

الترفيع من داخل المؤسسة أم التعيين من خارجها

في بداية المؤسسة/المنظمة غير الربحية، عادة ما يقوم الشخص المؤسس ومـــن معه بالتعيينات من خلال المقابلة أو التزكية أو المعرفة. وهنا قد يقف حال المؤسسة على ما هو عليه من حيث العدد، بحيث تتكون المؤسســـة مـــن الشـــخص الأول والفريق الذي تم تعيينه وقد لا يزيدون عن عدد أصابع اليد الواحـــدة. وتســـتمر الأمور على ما هي عليه سنين طويلة دون زيادة في عدد المـــوظفين، وفي أحســـن الأحوال يزدادون بأعدلد محدودة جدا. وهذا حال العديد من المؤسســـات غـــير الربحية وخصوصا الخيرية منها. طبعا الحديث هنا عن الموظفين المفرغين كليـــا أو جزئيا وليس عن عدد الأنصار والمؤيدين. فإذا ما اضطرت المؤسسة أن تستحدث موقعا ما، فعادة ما يوكل هذا الموقع إلى أحد الموظفيين الموجودين وذلـــك بغيـــة تقليل المصاريف الإدارية وتحمل راتب جديد.

أما في المؤسسات/المنظمات التي تكبر فإن استحداث موقع جديد يجعلها أمام خيارين: إما الترفيع من داخل المؤسسة ذاتها أو التعيين الخارجي لشخص جديـــد. مما لا شك فيه أن الترفيع من داخل المؤسسة له عدة فوائد: أولها أن الرؤية والخطة الإستراتيجية تبقى واضحة ومعروفة، لاتحتاج إلى تعلم مـــن جديـــد، كمـــا أن التوظيف الداخلي على علم بتفاصيل المؤسسة ولا يحتاج إلى فترة تَعرّف وموائمـــة وتدريب، إضافة إلى التوفير المادي، من حيث عدم اســـتحداث راتـــب جديـــد وعلاوات جديدة فقط يحتاج الأمر إلى زيادة محدودة في الراتب. ومن أهم المشاكل التي قد تواجه الترفيع الداخلي هي ترفيع الشخص غير الكفؤ والقفز عمن هو أكثر كفاءة. ويكون هذا القفز نتيجة لارتياح المدير أو المسئول للشخص الأقل كفـــاءة مما يخلق مشاكل بين الموظفين. إلا أنه قد لا تتوفر الخبرة المطلوبة في الموجودين مما يتطلب الأمر تعيينا من خارج المؤسسة/المنظمة وبالتالي إدخال عنصر جديـــد إلى

المؤسسة. هذا التعيين الخارجي له فوائده خصوصا إذا كـان الشـخص المعـين صاحب خبرة وفاعلية، كما أنه يضيف معرفة جديدة إلى المؤسسـة. إلا أنـه في المقابل هناك مجموعة من السلبيات أولها عدم ضمانة أن العنصر الجديد سـيكون صاحب كفاءة تنقل المؤسسة إلى مستوى أفضل في عملها، كما أنه يحتاج إلى مدة من الزمن للتواؤم والتدريب وفهم استراتيجية المؤسسة وميزاتها التنافسية.

تداخل الصلاحيات والسلطات

وهي مشكلة تحدث عندما يكون لأكثر من شـخص في نفـس المسـتوى التنظيمي صلاحية التدخل والسيطرة أو التحكم في موضوع ما، مما يعيق ويـؤخر اتخاذ القرارت ويربك العاملين. ذلك أن القرار يصبح محكوما لأكثر من شـخص في نفس المستوى التنظيمي. ويفضي ذلك أيضا إلى إهمال التعامل مع المسـاحات المتداخلة والأعمال المشتركة داخل المؤسسة وذلـك تجنبـا لهـذا التـداخل في الصلاحيات. وبالتالي إضعاف فاعلية المؤسسة وإضعاف قدرتها علـى العمـل أو التنافس في السوق مع الآخرين. كما يسبب في بروز شخصية البعض على البعض الآخر بسبب جرأتهم أو قدرتهم على رفع الصوت وبالتالي تعزيز الهيمنة وتغليبـها على المهنية.

مجلس الإدارة والمسئولية

ونقصد به الجهة المسئولة عن تسيير أعمال المؤسسة غير الربحية بغض النظـر عن بعض الاختلافات في المسميات من منظمة لأخرى. وهذه الجهة هـي عـادة الهيئة التي تتكون من أعضاء يتم انتخابهم بطريقة ديمقراطية من الهيئة العامة للمنظمة وممكن أن يتم تعينهم من الجهة الممولة أو المؤسس للمؤسسة الخيرية كما هو الحال في بعض المؤسسات الخيرية.

وتعد هذه الهيئة (الجهة) السلطة التنفيذية لتنفيذ سياسات وأهـداف المنظمـة. وبالرغم من اتسام كل منظمة بسمات تميزهـا عـن المنظمـات الأخـرى، إلا أن مسؤوليات الهيئات الإدارية وتشكيل أعضائها تتشابه في مختلف أنواع المنظمـات، ولا

يوجد نموذج موحد لمهام الهيئة الإدارية أو تشكيلها أو مهام أعضائها. وحتى تنجح الجهة المسئولة عن إدارة المؤسسة فلا بد أن تتوفر مجموعة من العوامل كتوفر صفة القيادة ومهاراتها لدى أعضائها، وأن تكون خلفيات وخبرات أعضائها متكاملة، ولديها توقعات وتصورات ممكنة التطبيق حول تحسين أداء وأعمال المنظمة. إضافة إلى توفر تصور واضح ومشترك لأهداف المنظمة ولديهم التزام تجاه تلك الأهداف، وأن يتمتع أعضاؤها بمهارات متمايزة وقدرات عالية، ولديها قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية ومتشعبة، والتعامل بانفتاح مع أي إشكال يعترض عمل الهيئة أو المنظمة، وتتابع باستمرار عمل المنظمة وتقيم النتائج بشكل دوري، وأن يكون لديها تواصل مع إدارات المنظمة والعاملين فيها (ريتشارد انجرام، 1998).

وفي المؤسسات الربحية هناك من يحاسب مجلس الإدارة، سواء الجمعية العمومية أو أصحاب رأس المال، على الأرباح أو الخسائر وعن تقدم المؤسسة ووضعها السوقي. إلا أن المؤسسات غير الربحية لا يوجد من يحاسب مجلس الادارة بشكل فعلي على أدائه وتبقى المحاسبة ذاتية أكثر منها مؤسسية. لذلك على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مبادرين بدافعهم الذاتي ويسعوا إلى جلب الموارد المالية وغيرها للمؤسسة غير الربحية، إضافة إلى جلب المشاريع والأموال وتسهيل مهماتها إلى غير ذلك، وكل ذلك بدافع ذاتي. علما بأن تنوع مجلس الإدارة من حيث التخصص أو العمر يسهل في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة كما أنه يغني المجلس بالأفكار التطويرية. ويفضل أن يضم مجلس الإدارة على أشخاص مؤثرين في المجتمع، أو أصحاب نفوذ، أو تتوفر فيهم سمات القيادة، أو تتوفر فيهم سمات الصلاح وحسن السيرة والسريرة إذ إن ذلك يعطي سمعة جيدة للمؤسسة غير الربحية ويدعم موقفها ويسهل تمويلها وجلب التبرعات لها. كما أنه من الضروري أن يكون في مجلس الإدارة شخص من المتخصصين في مجال عمل المؤسسة ذاتها.

سلامة الوضع القانوني

عادة ما يتصرف القائمون على المؤسسات غير الربحية بنوع من الثقة والطيبة وأن متتطلباتهم ستسير بيسر ويوافق عليها من قبل الجهات المعنية لا سيما الرسمية

منها، ذلك لأن الأهداف التي تتعامل معها المؤسسات غيرالربحية إنسانية بطبعها، وبالتالي يتوقعون من الجميع الموافقة على المتطلبات دون معارضة. وهنا تبدأ المشاكل وخصوصا الحصول على التراخيص الرسمية حيث لم يعد الأمر سهلا كما كان في السابق، بل فيه الكثير من المعوقات، لذا ننصح كل من يرغب في تشكيل مؤسسة غير ربحية أن يحصل على الترخيص الرسمي أولا قبل البدء بأي عمل. وتقع بعض المؤسسات في هذه المشكلة فيبدؤوا العمل دون أخذ الموافقات النهائية ظنا منهم أن الأمور ستسير بسهولة ويسر. ولكن الأمر ليس كذلك إذ تعقدت الأمور كثيرا بعد أحداث سبتمبر خصوصا ما يتعلق بالأعمال الخيرية مما تترتب عليه إجراءات طويلة وقد تكون معقدة إلى حد أنها أضحت شبه مستحيلة في بعض الدول العربية والإسلامية.

سلامة العاملين وأمنهم

تعمل العديد من مؤسسات العمل الخيري في مناطق نائية أو مناطق نزاعات وحتى مناطق اشتباكات مسلحة. وقد تعرض العديد من العاملين لأخطار حقيقية كالاختطاف أوالعتقال أوالقتل وغير ذلك من مشاكل معتبرة. وهذا يحتم على المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة من أجل سلامة وأمن العاملين لديها. وهذا يتطلب إجراءات وقائية في التنقل وفي أثناء تنفيذ المهام الإنسانية. وتبدأ هذه الإجراءات على سبيل المثال لا الحصر من ارتداء الملابس الواقية، وتوفير وسائل التواصل والاتصال، وتأمين أماكن العمل، وتوفير الحماية إن لزم الأمر، والتنسيق المسبق مع الجهات المعنية. كما ينبغي اتخاذ إجراءات السلامة الجسدية والصحية عند تفريغ الحمولات والإقامة في الأماكن الموبوءة والاختلاط بالمرضى وما شابه ذلك. وينبغي للمؤسسات العاملة في مثل هذه البيئات من عمل كتيب واضح لجميع إجراءات السلامة والوقاية المطلوبة عند تنفيذ الأنشطة في مثل هذه المناطق. ويتم التتميم والتأكد من تطبيق هذه الإجراءات على كل شخص يعمل في مثل هذه المناطق الحرجة.

الرقابة والتقييم للمؤسسة

تعد عملية تقييم المؤسسة وأعمالها من الأعمال الهامة والحيوية في المؤسسات الحيوية التي تنشد التقدم والتطور والتميز في أعمالها. حيث إن الوصول إلى الأهداف العليا عملية تستغرق وقتا وجهدا كبيرين مما يستوجب تطبيق أحسن وأفضل الأساليب الإدارية سواء في التنفيذ أو في المراقبة والتقييم. ولما كانت العملية الإدارية المتكاملة تتضمن التخطيط للأعمال والتنظيم الإداري الجيد، فإنها تقتضي أيضا إلى المراقبة والتقييم من أجل التأكد من أن الأمور تسير كما خطط لها ولدعم الإدارة العليا والإدارات العاملة في تحديد وضعها التنفيذي على الأرض.

إن الرقابة هي مجموعة من الإجراءات والأدوات ووسائل التغذية الراجعة التي يتم فيها تقييم العمل لمعرفة مدى تتطابقه مع ما خطط له وبالتالي مدى توافقه مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وأيضا مدى الكفاءة والنوعية في التنفيذ. إضافة إلى معرفة مدى درجة الإبداع في معالجة الواقع. والرقابة والتقييم عملية لا تنجح إلا بتعاون جميع الأطراف في المؤسسة ابتداء من:

- الإدارة العليا من خلال دعمها وتبنيها والاستفادة من نتائج التقييم.
- الإدارات والأقسام المعنية من خلال التجاوب في رفد المعلومات الدقيقة المطلوبة ضمن المدد الزمنية المحددة ومن خلال الاستفادة من نتائج التقييم للتصحيح وتطوير أعمالها وأدائها.
- الجهة القائمة على االرقابة والتقييم من خلال توفير الاستبيانات الواضحة ومعايير التقييم وعلمية التقييم وتوصيل النتائج للجهة المسئولة.

الفوائد المرجوة من التقييم

لعملية الرقابة والتقييم إذا ما تمت بالشكل الصحيح والقائم على تعاون جميع المعنيين فوائد كبيرة تعود على جميع المستويات. فعلى مستوى الإدارة العليا تتحقق مجموعة من الفوائد نذكر منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- الاطمئنان على سير الخطة الإستراتيجية

- معرفة كفاءة العمل على الأرض وبالتالي مدى الاقتراب من الأهـداف المنشودة
- تعديل المسار الإستراتيجي إذا لزم الأمر
- استيعاب فرص جديدة
- القدرة على تقدير القدرة والإمكانيات على التعامل مـع التحـديات الكبيرة
- تناسق الإدارات المختلفة مع بعضها
- تناغم الإدارات المختلفة مع الأداء الإستراتيجي العام
- تعزيز استخدام الوسائل المتقدمة والمهنية في توجيه وقيادة الأعمال

وتتحقق مجموعة من الفوائد على مستوى الأقسام ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:

- التعرف المبكر على الخلل قبل استفحاله.
- الانتباه إلى أمور وقضايا قد تضيع أثناء الزحام التنفيذي.
- لفت الانتباه إلى أبعاد أخرى في العمل لم نكن منتبهين إليها.
- التعاون في معرفة الكفاءة من خلال تطبيق المعايير.
- معرفة الفاعلية في تحقيق الأهداف.
- المساعدة في استثمار الموارد البشرية وتشغيلها بما يضمن الكفاءة
- المساعدة في التعرف على نقاط الضعف في الهيكلية والعملية الإدارية
- المساعدة في تطوير وتحسين الأداء من خلال الاستفادة من نتائج التقييم
- قياس مدى التأثر تحت ضغط الواقع ومدى الالتزام أو الابتعاد عن الخط الإستراتيجي

طرائق العمل

لتحقيق الفائدة المرجوة، فإن الجهة المعنية بالتقييم تقوم بعمل مجموعـة مـن الإجراءات لإنجاح عملية الرقابة والتقييم منها:

- تصميم الاستبانات المطلوبة بطريقة علمية ودقيقة.

- وضع المعايير لقياس الأداء.
- عمل اللقاءات مع المعنيين لشرح الاستبانات والمعايير.
- دراسة وتحليل وتقييم الوارد إليها من تقارير.
- رفع التوصيات للجهة المعنية أولا ومتابعتها في تنفيذ الإجراءات التصحيحية ثانيا
- حذف الملاحظات التي تمت معالجتها ضمن المدد الزمنية المتفق عليها
- رفع تقارير للجهات العليا عن نتائج الرقابة والتقييم بعد تنفيذ الإجراءات التصحيحية
- جميع النتائج لا يتم تداولها ولا نشرها إلا مع الجهة المعنية والجهات العليا المعنية

دورية التقييم

بالرغم من أهمية التقييم إلا أن دورة التقييم يجب أن تكون واقعية بحيث لا تكون متباعدة فتفقد قيمتها ولا متقاربة بحيث تصبح مزعجة ومملة. ولعل من المناسب أن تتم عملية التقييم للمؤسسات غير الربحية المستقرة كل أربعة أشهر بمعدل ثلاث مرات في السنة. على أن تقدم كل إدارة أو قسم المطلوب منه قبل موعد التقييم بأسبوعين. وقد تحتاج بعض المؤسسات إلى تقييم كل ثلاثة أشهر، أي بمعدل أربع مرات في العام. على ألا تزيد مرات التقييم عن ذلك. إذ إن التقييم أربع مرات في السنة كاف لتحقيق المقاصد من التقييم. أما إذا كانت المؤسسة/ المنظمة غير الربحية في بداية التأسيس، فقد تحتاج إلى تقييم دوري أكثر كثافة قد تصل في البدايات إلى مرتين في الشهر. وكلما استقرت المؤسسة كلما قلت الحاجة إلى الدورية المتقاربة للتقييم فتصبح الحاجة مرة في الشهر، ثم مرة في الشهرين إلى أن تصل إلى ثلاث مرات في السنة في حالة الاستقرار.

والمقصود هنا في التقييم هو التقييم العام المؤسسي، أما مجلس الإدارة فإنه يتابع ويقيم أعمال المؤسسة أسبوعيا أو كل إسبوعين من خلال لقاءاته الدورية.

توصية

إن جهة الرقابة إذ تقوم بهذه المهمة الحساسة والدقيقة فإنها تتوقع من الجميع التعاون وإيصال المعلومات المطلوبة في الأوقات المحددة، لذا فإن اللجنة لا تهدف إطلاقا إلى كشف العيوب فقط ولكن إلى التعرف على مواطن الخلل والتوصية بتصحيحها وذلك كله من أجل المصلحة العامة في إنجاح مسيرة المؤسسة غير الربحية. كما يتوجب على الجهة المعنية بالرقابة والتقييم أن تعمل بكل تعاون مع جميع الإدارات والأقسام وجميع العاملين المعنيين. وعلى جهة التقييم والمتابعة أن تتحلى بالمرونة للتعامل مع الجميع ضمن حدود المهنية والمسئولية لتحقيق الأهداف العليا في ضبط وتصحيح مسيرة المؤسسة.

وفي الحقيقة فإن تطبيق مبدأ الرقابة والتقييم يعكس مهنية عالية من قبل الجهات والأفراد المعنيين، ويعكس مدى تحمل المسئولية عن الأعمال والتكاليف، ويعكس مدى الحرص على حسن سير المؤسسة لتحقيق ما يرتجى منها من أهداف نبيلة.

الصرف الداخلي على الإدارة والتطوير

إن هدف المؤسسة غير الربحية هو تنفيذ برامج ومشاريع متعلقة بتخصصها (خيري - قانوني - إنساني - اجتماعي...الخ) ودائما ما تبرز مشكلة تتعلق بجانب الصرف على أمور تمس التخصص بطريقة غير مباشرة كالصرف على التدريب والتطوير، أو الصرف على حملات التسويق، أو الصرف على الاستشارات وغير ذلك من بنود الصرف غير المرتبطة بالتخصص مباشرة. فمن ناحية التطوير، تعتبر هذه البنود مهمة جدا سواء لتطوير الأداء أو لجلب الموارد المالية، كما في حالة حملات التسويق. ولكن من ناحية أخرى يقع المسؤلون تحت ضغط الشعور بالمسئولية وضرورة صرف الأموال على مستحقيها مباشرة، إضافة إلى الشعور بتأنيب الضمير إذا ما تم الصرف على غير المستحقين وخصوصا في المؤسسات الخيرية، مما يجعل الصرف على الجوانب المساندة غير مرغوب فيه ويتخوف منه ويحسب له الحساب عند التقييم والمحاسبة.

كما قد تبرز هذه المشكلة عند إيجاد قسم جديد من الأقسام المساندة كقسم المعلوماتية أو قسم الصيانة أو قسم التدريب والتأهيل أو قسم التسويق أو قسم السلامة والأمن. إذ إن الإدارة قد ترتاح لتأسيس قسم متعلق بتنفيذ الأعمال المباشرة عن تأسيس قسم مساند. علما بأن المؤسسة غير الربحية كأي مؤسسة ربحية يجب أن يكون فيها النوعين من الأقسام: الأقسام المباشرة للعمل، والأقسام المساندة. وكل منهما يؤدي دوره، وبدون الدور التكاملي والتعاوني والتنسيقي بينهما فإن المؤسسة ستتعطل ويتباطؤ العمل فيها وتقل فاعليتها وكفاءتها.

المبحث الرابع

المؤسسات غير الربحية
والديبلوماسية الشعبية

المؤسسات غير الربحية والحكومات المحلية

المؤسسات أو المنظمات غير الربحية بطبيعتها تتعامل مع قضايا ذات طابع إنساني سواء كان إجتماعيا، أو خيريا، أو حقوقيا أو غير ذلك. وبالتالي تعرض خدماتها على المحتاجين لهذه الخدمات بدون تفرقة لدين أو فئة أو عرق. صحيح أن الموقع الجغرافي للمؤسسة غير الربحية قد يوجه المنفعة منها لفئة معينة أو طائفة معينة، لكن بعموم الأمر الأصل أنه لا تمييز في تقديم الخدمات.

لكن المشكلة التي بدأت تطفو على السطح في السنوات الأخيرة هي اتهام هذه المؤسسات غير الربحية أو غير الحكومية بأنها مسيسة. وبدأت هذه المشكلة في الظهور عندما بدأت خدمات هذه المؤسسات تؤثر على السلطات الحاكمة في مناطق عملها، وبدأت السلطات أو الحكومات المحلية تتضايق من أدائها. لقد استطاعت هذه المؤسسات في كثير من الأحوال أن توصل الخدمات بطريقة أسرع وبوقت وجيز إلى المحتاجين بينما كانت تتأخر المساعدات الحكومية. كما استطاعت هذه المؤسسات أن تقدم الخدمات بشكل أوسع وتصل إلى قطاعات عديدة من الشعب مما جعل لها سمعة طيبة عند الجمهور. كما أن بعض هذه المؤسسات غير الربحية ساهم في كشف ظلم أو تعسف أوقمع من قبل السلطات وخصوصا المؤسسات القانونية والحقوقية. كل ذلك ولّد نوع من التماس والاحتكاك بل أحيانا نوع من التحدي للسلطات أو الحكومات المحلية. إضافة إلى أن بعض الجمعيات أو المؤسسات غير الربحية قد تكون مدعومة بالأصل من

أحزاب دينية أو تجمعات شعبية أو منظمات عالمية تعمل بنفس التخصص، سواء كان هذا الدعم فنيا من حيث التأهيل والتطوير أو معاونة بجمع المال أو تقديم الموارد البشرية لها.

وبالتالي أصبح هناك نوع من العلاقة التنافسية، وهذا قد ينتج عنه خلافا سياسيا أواختلافا في الرؤية المجتمعية والإقتصادية، وقد ينتج عنه تنافس على مصادر التمويل (المركز الفلسطيني، 2011).

في حقيقة الأمر إن كثيرا من المؤسسات غير الربحية تم إغلاقها من قبل السلطات المحلية لهذا الأسباب، مما أدى إلى وقف الانتفاع منها وتعطيل خدماتها وانقطاعها عن عدد كبير من المحتاجين والمنتفعين من خدماتها، مما يعني الدخول في حالة من الصراع الحقيقي بين هذه المؤسسات وبين الدولة.

إن كثيرا من الحكومات والسلطات المحلية لا تريد لمجموعة ما أو تيار ما أن يستفيد من النتائج الإيجابية لهذه المؤسسات وخصوصا التعاطف الشعبي مع العاملين في هذه المؤسسات أو مع التيار السياسي أو الديني الذي يدعم هذه المؤسسات أو كشف المخالفات القانونية والحقوقية للحكومات أمام المجتمع الدولي.

مما لا شك فيه أن هناك تقاطعات إيجابية بين الحكومات المحلية والمؤسسات غير الحكومية في العديد من القضايا مثل حقوق الطفل والجمعيات الخيرية وإعانة الأسر المحتاجة وقضايا البيئة ومحاربة الفقر وتقليل حوادث المرور والعناية بالشباب إلى كل مثل هذه المجالات التي تشارك فيها المؤسسات غير الحكومية الهم والقلق العام مع الحكومة المحلية. بل إن هناك تقاطعا محمودا وخصوصا في مجالات العمل الخيري إذ أن العديد من الدول الإسلامية لديها فائض من المال لصرفه في المجالات الإغاثية والخيرية ويكون صرف هذه الأموال من خلال الجمعيات الخيرية غير الحكومية لتفعيلها من ناحية، ومن ناحية أخرى لسرعة التوصيل للمحتاجين نظرا لمرونة وسهولة تحرك المؤسسات الخيرية مقارنة بالاجراءات الحكومية الطويلة.

ولعل الصورة الإيجابية أن تكون هناك في الغالب علاقة تكامل وشراكة بين الدولة والمؤسسات غير الحكومية، وهذا هو الوضع الطبيعي في الدول الديمقراطية،

ذلك أن هذه المؤسسات تقوم بالأدوار التي لا تستطيع الدولة القيام بها، أو تقوم بأنشطة مكملة لنشاطات الدولة.

ومن أجل تعزيز مفاهيم الديمقراطية، والحقوق المدنية وتحقيق روح التعاون بين المؤسسات غير الحكومية والحكومات فهناك العديد من أطر التعاون منها على سبيل المثال (المركز الفلسطيني، 2011):

- المشاركة مع السلطات التنفيذية والتشريعية في مناقشة وتداول القضايا الهامة، وخاصة في صياغة القوانين وتعديلها، وكذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- إعداد الدراسات والأبحاث حول القضايا والمشاكل المجتمعية كالفقر والبطالة، وقضايا المرأة والطفل، واقتراح الحلول ومناقشتها مع السلطات التنفيذية والتشريعية.
- العمل مع السلطات من خلال ضمان الحقوق والحريات والحد من الانتهاكات ومعاقبة القائمين عليها.
- المساهمة الفاعلة، مع السلطات ومؤسسات العمل المدني المختلفة والخاصة، من أجل تعزيز سيادة القانون وممارسته بحرية وشفافية وخضوع القائمين علية للمساءلة.
- المساهمة مع السلطات في حل المشاكل والصعوبات الداخلية من خلال حملات التوعية المستمرة.
- توفير المعلومات المتاحة لدى هذه المؤسسات لمتخذي القرار والمشرعين في السلطة، ذلك أن ما يمكن أن تصل له هذه المؤسسات من معلومات أكبر بكثير مما يمكن أن تصل له المؤسسة الرسمية.

ولكن سرعان ما يبدأ الاحتكاك السلبي عندما يبدأ الخوض في القضايا الحقوقية والإنسانية وخصوصا إن العديد من الحكومات المحلية في العالم الإسلامي تعاني من فجوات كثيرة في هذه المجالات لأسباب مختلفة ومتعددة. وسرعان ما يبدأ الاحتكاك إذا ما كان القائمون على هذه المؤسسة من خلفية سياسية أو دينية مناهضة إلى حد ما للحكومة المحلية وعندها تنظر الحكومة المحلية إلى المؤسسة غير

الربحية (وإن كانت في مجالات العمل الخيري البحت) وكأنها منافس لها وتستقطب الشارع نحو التيار السياسي أو الديني للقائمين على هذه المؤسسة، فتبدأ حملات إغلاق هذه المؤسسات، وكيل التهم بالعمالة لجهات خارجية ويتطور الأمر إلى الاحتجاز أو الاعتقال، وأحيانا كثيرة تنتهي بالمحاكمات والسجن.

وهنا يبرز سؤال في غاية الأهمية وهو: هل المؤسسات غير الربحية مرتبطة بأجندات خارجية كما تدعي بعض الحكومات؟

وللإجابة عن هذا السؤال الحرج والصريح فلابد أن تكون المقاربة علمية ودقيقة وواقعية، ثم يتبع ذلك تحليلا دقيقا يحلل الأمور إلى عواملها الحقيقية حتى نصل إلى إجابة واقعية دقيقة.

في البداية، وإضافة إلى السؤال السابق سنطرح مجموعة من الأسئلة التي عادة ما تدور في الذهن أيضا وستكون الإجابة عليها إما مباشرة أو من خلال السياق:

- هل هناك دول خارجية ممكن أن تؤسس منظمات غير حكومية ليتم الاستفادة منها لخدمة أجندات هذه الدول؟ وكيف يتم ذلك؟
- هل هناك دول تمول مؤسسات غير ربحية؟ ولم تمولها؟
- متى يكون التمويل الدولي منبوذا؟
- هل كل المنظمات والمؤسسات غير الربحية مرتبطة بأجندات خارجية؟
- كيف نميز بين المنظمات التي تنفذ أجندة خارجية وبين الأصيلة منها؟

شبكات الديمقراطية

تعرّف مؤسسة راند نفسها على أنها مؤسسة بحثية تطور وتقدم حلولا للمشاكل والتحديات السياسية لتساعد في جعل المجتمعات تعيش بسلام وأمان وعافية وازدهار، وتعتبر نفسها مؤسسة غير ربحية وغير منحازة وملتزمة بالمصلحة العامة. وتعتبر تقاريرها وتقديراتها وحلولها معتبرة وذات أهمية كبيرة لدى الحكومات الأمريكية المتعاقبة. وقد أُسست هذه المؤسسة في الأربعينات من القرن الماضي لخدمة المصالح العسكرية الأمريكية. وقد قدمت مؤسسة راند تقريرا تحليليا عام 2007 يهم العالم الإسلامي بعنوان بناء شبكات إسلامية معتدلة

(Building Moderate Muslim Networks) ونشرته على موقعها الإلكتروني وقدمت مؤسسة طابا ترجمة لملخصة (طابا، 2007). وفي هذا التقرير قدمت مؤسسة راند مجموعة من التوصيات بدعم التيارات المعتدلة في المجتمعات والجاليات المسلمة ونجد أن من أهم الدروس التي يذكرها التقرير في فترة الحرب الباردة مع الإتحاد السوفيتي هي بناء شبكات ديمقراطية ساهمت في نجاح سياسة الاحتواء كإحدى أهداف الإستراتيجية الأمريكية في مناطق نفوذ الإتحاد السوفيتي السابق. وتعتبر الدراسة أن الليبراليين والمعتدلين في العالم الاسلامي لا يملكون الوسائل التنظيمية التي تمكنهم من مواجهة الراديكليين بأسلوب فعال. لذا فإن مؤسسة راند تعتقد أن تشكيل شبكات معتدلة سيمنح الليبراليين في العالم الإسلامي منبرا لتوصيل أفكارهم ويحميهم ليس فقط من الجماعات الراديكالية بل من حكوماتهم أيضا. إذ تقوم هذه الحكومات بقمع المعتدلين أيضا لما يقدمونه أحيانا من مقترحات أكثر قبولا كبديل عن الأنظمة الشمولية (المستبدة) من التي يقدمها الرديكاليون.

ويرى التقرير أن خبرة الولايات المتحدة إبان الحرب الباردة في رعاية مجموعة من الشبكات مكونة من أناس يؤمنون بالحرية والأفكار الديمقراطية كفيلة بترجيح كفة المعتدلين في هذا المضمار. ولذا فإن الدروس المستفادة من هذه التجربة في الحرب الباردة يمكن أن تفيد في تكرار التجربة في العالم الإسلامي على اعتبار أن الإسلام أيدولوجية سياسية.

ويرى التقرير أن من الدروس المستفادة هوضرورة عقد شراكات مع معتدلين أصليين، كما أنه من الضروري تثبيط عزيمة هؤلاء المعتدلين الحقيقيين من المجموعات الإسلامية. ويرى التقرير أن من أهم عوامل النجاح كان توفير المال والتنظيم لهذه الشبكات الثقافية والسياسية والتي تم دعمها من الولايات المتحدة ودول أوربا بخفاء. ويرى التقرير أن الولايات المتحدة كانت تدرس المشاريع لهذه الشبكات وتعتمد وتمول ما هو مفيد للإستراتيجية الأمريكية مع فتح المجال لهذه الشبكات لتبني مشاريع وأهداف خاصة بها لتطبيق مبدأ عدم التدخل في هذه المنظمات وعدم وجود تدخل خارجي بها. كما بين التقرير أن المسئولين

الأمريكيين كانوا يدركون أنه بقدر إبقاء مسافة أكبر بينهم وبين هذه المنظمات بقدر ما يتاح لها فرصة النجاح. إلا أن الولايات المتحدة (حسب التقرير) تواجه تحديات كبيرة في تشكيل هذه الشبكات الديمقراطية في العالم الاسلامي مماثلة لتلك التي واجهتها إبان الحرب الباردة ويخلص التقرير إلا أن أهم هذه التحديات:

1. هل تتخذ هذه المنظمات (الشبكات) الديمقراطية أسلوب الهجوم لتدمير النظام المقابل بتقديم العون سرا أو علنا للمجموعات المعنية، أم أسلوب الدفاع باحتواء التهديد المقابل عن طريق تعزيز القوى الديمقراطية المتواجدة في مناطق نفوذ الخصم؟
2. المحافظة على مصداقية المجموعات المشكلة التي قامت الولايات المتحدة بدعمها وتقليص حجم المخاطر التي قد تتعرض لها هذه المجموعات من خلال الإبقاء على مسافة بينها وبين الحكومة الأمريكية وباختيار أفراد مهيمنين، يتمتعون بقدر كبير من المصداقية الشخصية لتولي المناصب القيادية في هذه الشبكات، إضافة إلى تشجيع المنظمات المستقلة الأمريكية بإنشاء مثل هذه الشبكات لإبعاد الشبهة عنها.
3. مدى اتساع الدائرة، بمعنى هل تشمل الإشتراكيين الذين انقلبوا على الشيوعية، لكنهم مازالوا متشككين من التوجهات والسياسات الأمريكية. وكان القرار بذلك هو شمول كل من المناهضين شريطة أن يتبع مبادئ أساسية ومحددة كما أن مخالفة التوجهات الأمريكية مسموح بها بل مرحب بها إذا ما ساعدت على مصداقية هذه المنظمات وظهورها وكأنها مستقلة.

بعد أحداث الحادي عشر من سبتمير 2002 كان لا بد من فهم الأسباب العميقة التي أدت إلى ذلك وكان منها حسب تقدير مؤسسة راند الأوضاع الداخلية للبلدان الأخرى خصوصا الافتقار للديمقراطية مما توجب أخذ ذلك بعين الاعتبار في مرحلة ما بعد 2002، وهذا ما بلوره بوش الابن في الحرب على الارهاب وأجندة الحرية. وتم تطوير فكرة الشبكات الإسلامية في العالم الاسلامي سواء الإسلامية الشكل أو الثقافية أو غير ذلك لتكون شريكة في "صراع الأفكار"

وأن يكون بناؤها هدفا واضحا لبرامج عمل الحكومة الأمريكية من خلال التركيز على مجموعة شركاء يعتمد عليهم ويعرف اتجاههم الفكري واتباع "نهج المنظمات السرية" على حد تعبير التقرير. ويكون ذلك من خلال تعزيز الشبكات القائمة، والاسهام في خلق المناخ الأساسي للتعددية والتسامح الملائم لتطوير تلك الشبكات، وتحديد الشبكات المحتملة والترويج لإنشائها وتطويرها. ويرى التقرير أن هناك أسبابا تعيق إلى حد ما هذا التوجه بسبب القمع السياسي والاجتماعي، ومستوى العداء المرتفع والمناهض للولايات المتحدة الأمريكية، وقلة عدد الشبكات الإسلامية المعتدلة التي يمكن أن تكون شريكا للولايات المتحدة.

وقد وضع التقارير عشرة معايير لاختيار المجموعات التي يمكن أن تكون من ضمن هذه الشبكة لتحظى بالدعم الأمريكي، إذ لا يمكن لجماعة أن تسمي نفسها ديمقراطية لمجرد تفضيلها العملية الانتخابية باعتبارها وسيلة لتشكيل الحكومات ولذا تم استبعاد جماعة الإخوان من هذه المجموعات بالرغم من أنها تتبنى العملية الديمقراطية كوسيلة لتشكيل الحكومات والسبب في ذلك أن هناك معايير عديدة لا تنطبق عليها. ومن أهم هذه المعايير حسب التقارير:

1. هل تؤيد الجماعة (أو الأفراد) العنف أو تتغاضى عنه. وفي حالة عدم تأييدها للعنف في الوقت الحالي، هل أيدته أو تغاضت عنه فيما مضى؟؟
2. هل تدعم حقوق الإنسان المعترف بها دوليا؟
3. هل تستثني أحدا (فيما يتعلق بحرية العقيدة مثلا)؟
4. هل تعتقد أن تغيير الديانة أو المعتقد حرية شخصية؟
5. هل تعتقد بضرورة فرض الحكومات للنظام الشرعي على القانون الجنائي؟
6. هل تعتقد بضرورة فرض الحكومات للنظام الشرعي على القانون المدني؟ أم تعتقد بوجوب اتباع خيارات لاعلاقة لها بالشريعة لهؤلاء الذين يحبذون البت بقضايا القانون المدني عن طريق تطبيق أنظمة علمانية؟
7. هل تعتقد بوجوب تمتع الأقليات بالحقوق نفسها التي يتمتع بها المسلمون؟
8. هل تعتقد بإمكانية تولي أعضاء ينتمون إلى الأقليات الدينية لمناصب سياسية في البلدان ذات الأغلبية المسلمة؟

9. هل تعتقد بحق أعضاء ينتمون إلى الأقليات الدينية في إنشاء وإدارة مؤسسات تنادي بعقيدتهم كالكنائس والمعابد اليهودية في البلدان ذات الأغلبية المسلمة؟
10. هل تتقبل الأنظمة القانونية التي تستند إلى مبادئ غير طائفية؟

ولتيسير عملية تشكيل هذه الشبكات الديمقراطية، قامت الولايات المتحدة (حسب التقرير) بعدة خطوات منها:

- صياغة حوافز للانضمام إلى "المجتمع الديمقراطي" والتركيز على فوائد تبني قيم الديمقراطية المتحررة من مثل العدالة والتسامح وتقبل الآخرين والتعددية وسيادة القانون واحترام الحقوق المدنية والإنسانية.
- تكليف وزارة الخارجية الأمريكية والوكالة الأمريكية للتنمية العالمية (USAID)بمهام معينة لتنية الديمقراطية، حيث تقوم الجهتان بعقد اتفاقيات مع المؤسسات غير الحكومية (NGO)وعلى وجه الخصوص الصندوق الوطني للديمقراطية (NED)، والمؤسسة العالمية للجمهورية (IRI)، والمؤسسة الوطنية للديمقراطية، والمؤسسة الآسيوية، ومركز الدراسات الإسلامية والديمقراطية (CSID) حيث تقوم الولايات المتحدة بتمويل كافة هذه المؤسسات غير الحكومية.
- إطلاق مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) وهي من أهم الخطوات والتي تقوم على أربعة محأور: إعادة التشكيل السياسي، إعادة التشكيل الاقتصادي، إعادة التشكيل التعليمي (التثقيفي)، وتمكين المرأة وتفعيل دورها. وتقوم بتقديم دعمها للمنظمات غير الحكومية بأسلوب مبتكر ومرن باعتبارها إدارة جديدة في وزارة الخارجية لشئون الشرق الأدنى(NEA). وقد صممت المبادرة بحيث يتم الدعم من خلال منظمات أمريكية غير حكومية تقوم بدور المقاول بدلا من الحكومة الأمريكية مباشرة وتوزع المنح على المؤسسات المحلية غير الحكومية التي تقع صمن إحدى المحاور الأربعة.

- إطلاق "مبادرة الشرق الأوسط الأوسع وشمال افريقيا" (BMENA) بالتعاون مع الدول الإقتصادية العظمى في مجموعة الثمانية في عام 2004.
- إطلاق نموذج معدل في الشرق الأوسط مشابه للمؤسسة الآسيوية الأكثر نجاحا كمؤسسة غير حكومية في تطوير برامج تنمية المجتمع المدني وذلك في عام 2006.
- إطلاق راديو سوا وفضائية الحرة والتي حسب التقرير تكلف الولايات المتحدة الأمريكية 700 مليون دولار سنويا وهي تكاليف تزيد عشرة أضعاف عن تكاليف مبادرة الشراكة في الشرق الأوسط، وحسب التقرير فإن راديو سوا استطاع أن يكوّن له جمهورا خاصا به، بينما لم تنجح الحرة في الحصول على حصة في السوق وتكوين جمهور خاص بها. وعلى أية حال فإنه حسب التقرير لا يمكن الجزم بأن راديو سوا والحرة حققا نجاحا في إيجاد توجهات إيجابية إزاء السياسات الأمريكية في العالم الإسلامي.

ويضع التقرير خارطة طريق لبناء الشبكات المعتدلة من خلال الخطوات التالية:

1. تبني قرار واضح من الولايات المتحدة وحلفائها لبناء مثل هذه الشبكات مع إنشاء بنية مؤسسية في إطار الحكومة الأمريكية لتوجيه جهود هذه الشبكات ودعمها ومراقبتها ومتابعتها بشكل متواصل.
2. تنمية الخبرات والقدرات اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:
   - مجموعة من المعايير والمبادئ تميز بين المعتدلين الحقيقيين وبين الانتهازيين واللذين يدّعون الاعتدال، وتميّز بين العلمانيين المتحررين والمستبدين منهم.
   - القدرة على اتخاذ قرارات ظرفية لمساندة أفراد تعلم بحقيقتهم وانتمائهم لأسباب استراتيجية خارج هذا النطاق وفي ظل ظروف معينة.
   - تشكيل قاعدة بيانات دولية للشركاء (الأفراد والمجموعات والمؤسسات والمنظمات والأحزاب...الخ).

- آليات لمراقبة المشاريع والبرامج والقرارات لتحسينها والإشراف عليها مع وجود جهاز أو نظام لتلقي اللإفادات والملاحظات والاستفادة من الملاحظات التصحيحية والآراء التي يبديها الشركاء الأكثر وفاء وولاء.

3. التركيز على مجموعة أساسية من شركاء يعتمد عليهم ويعرف اتجاههم الفكري الذي يعملون به على غرار نهج المنظمات السرية.

4. تغيير إستراتيجية النمطية والانتقائية التي تركز على مركز الجذب للخصم إلى إستراتيجية التركيز على الشركاء والبرامج وعلى صراع الأفكار وذلك لأن منطقة الشرق الأوسط كبيرة للغاية وفيها تباين وتنوع كبيرين، ومبهمة، ولا يمكن السيطرة عليها.

5. تحديد القطاعات الإجتماعية التي ستشارك في بناء وهيكلة تلك الشبكات لتشمل على التالي:
   - مفكري الإسلام الليبراليين والعلمانيين.
   - علماء الدين الشباب.
   - الناشطين في المجتمع.
   - المجموعات النسائية المشتركة في حملات المساواة بين الجنسين.
   - الكتاب والصحفيين المعتدلين.

6. تسليط الضوء على هؤلاء الأفراد وإشراكهم في الندوات المؤتمرات ليتعرف عليهم صناع السياسات لمساعدتهم في الاحتفاظ بدعم الولايات المتحدة في الجهود والمساعي الخاصة بالدبلوماسية العامة.

كما ينصح التقرير أخيرا بتحويل الأموال التي تنفق على الحرة وراديو سوا إلى مواقع الاعلام المحلي والصحافة التي تتبع برنامجا ديمقراطيا وتعدديا. كما يقترح التقرير تكوين مجموعة صغيرة تأسيسية من المسلمين المعتدلين تدعو إلى مؤتمر عالمي في مكان ذي دلالة رمزية هامة للمسلمين كقرطبة في إسبانيا من أجل إطلاق منظمة قوية لمحاربة التشدد الإسلامي.

الديبلوماسية الشعبية (Public Diplomacy)
وعلاقتها بالمؤسسات غير الحكومية

راجت بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كلمة بروبوجندا أي الدعاية والتي استخدمها هتلر وستالين وماو على حد تعبير فيلب تايلور (تايلور، 2010) بشكل واضح في الحرب العالمية الثانية وأصبح لهذه الكلمة معنى سلبي يشمل في طياته عدم المصداقية. وتم الاستعاضة عنها بالدبلوماسية العامة في مطلع الستينات. وحسب فيليب تايلور فإن الدبلوماسية العامة هي الملين للسياسة الخارجية من خلال تهيئة القبول العام في البلدان الأجنبية لأنشطة دولة أخرى.

إذا كانت السياسة الخارجية هي الإطار الفكري والتخطيطي للأهداف وللغايات السياسة لدولة ما، فإن الديبلوماسية هي الآلية وكيفية التنفيذ لهذا الإطار ولتلك الأهداف والغايات. وإذا كانت الديبلوماسية في الماضي تتم بين الجهات الرسمية فقط، فإن مفهوم الديبلوماسية قد تطور الآن ليشمل الجهات غير الرسمية وغير الحكومية وخصوصا الجهات الشعبية كوسيلة مهمة من وسائل حشد الرأي الشعبي في دولة ما لصالح فكرة أو توجه ما. بل إن الحكومات المحلية باتت تدرك أهمية الديبلوماسية الشعبية في تمرير برامجها ومشاريعها. إذ إن" قوة الرأي العام العالمي وشدة تأثيره على القرارات تكمن في مدى توافق الرأي العام غير الرسمي مع السياسات العامة، ومدى نضج المجتمع المدني في التعبير عن القضايا المحلية والدولية" (عبد العزيز الواصل، 2010، ص 43).

ومسمى الديبلوماسية الشعبية يعني مشاركة أطر غير رسمية وغير حكومية، وكان أول من أطلق هذا الاسم هو Edmund A. Gullion إدموند جيليون عميد كلية "Fletcher School of Law and Diplomacy" في جامعة تفت الأمريكية وذلك في حقبة الستينات وعرف الديبلوماسية الشعبية بأنها تتناول تأثير مواقف الجمهور في صياغة وتنفيذ السياسات الخارجية، وهي تشمل أبعاد العلاقات الدولية فيما وراء الديبلوماسية الرسمية، والتأثيرعلى الرأي العام في دول أخرى من قبل حكومات خارجية، والتفاعل بين المجموعات الخاصة وأصحاب المصالح في دولة ما مع نظرائها في دولة أخرى، ومتابعة الشئون الخارجية وأثرها على

السياسة، والتواصل بين أولئك المعنيين بالتواصل كما بين الدبلوماسيين والمراسلين، إضافة إلى عمليات التواصل بين الثقافات. وننقل هنا باللغة الإنجليزية تعريف ومهمة الدبلوماسية الشعبية.

"Public diplomacy... deals with the influence of public attitudes on the formation and execution of foreign policies. It encompasses dimensions of international relations beyond traditional diplomacy; the cultivation by governments of public opinion in other countries; the interaction of private groups and interests in one country with those of another; the reporting of foreign affairs and its impact on policy; communication between those whose job is communication, as between diplomats and foreign correspondents; and the processes of inter-cultural communications." (Murrow, 2013)

وبناء عليه تصبح الدبلوماسية الشعبية معنية بالتواصل بين حكومات وبين شعوب دول أخرى وإقامة علاقات معها ولكن بالطرق غير الرسمية مستفيدة من ذلك بمجموعات ومؤسسات وجمعيات ومنظمات غير حكومية ومؤسسات المجتمع المدني ووسائط إعلان متنوعة من فضائيات وراديو وإعلام جديدة، ومن طرق التبادل الثقافي من تعليم ورحلات طلابية وفنون وآداب ومسرح وسياحة وصحافة ومؤتمرات وكل وسيلة متاحة يكون إطارها غير رسمي. وكل ذلك لمحاولة التأثير على الرأي العام غير الرسمي في دولة ما لصالح اتجاهات معينة لدى دولة أخرى أولحماية مصالح هذه الدولة أو التصدى الفكري لأيدولوجيات محلية لا ترغب بها هذه الدولة الخارجية أو تعدها مناهضة لمصالحها الإستراتيجية أو الإقتصادية.

ولقد ساهمت الأمم المتحدة بتطوير موقف المؤسسات غير الحكومية بحيث منحتها اعترافها وجعلتها جزءا لا يتجزأ من العلاقات والدبلوماسية الدولية. وبدا ذلك من خلال دعوة المنظمات غير الحكومية للمشاركة بالتوازي في مؤتمرات دولية مثل قمة الأرض التي عقدت عام 1992 في ريو دي جانيرو في البرازيل، والمؤتمر العالمي الرابع للمرأة الذي نظمته الأمم المتحدة في الصين عام 1995 والذي عقد معه المؤتمر غير الرسمي للمرأة وشارك فيه أكثر من ثلاثين ألف عضو يمثلون قرابة ألفي منظمة دولية غير حكومية (علاء عبد الحفيظ، 2002).

أدوات الديبلوماسية الشعبية

الوسيلة الأولى: الثقافة

ولتحقيق ذلك ابتكرت الدول أشكالا ووسائل مختلفة للديبلوماسية الشعبية، وكان طريق الثقافة من أوائل هذه الوسائل حيث أسست بريطانيا المركز البريطاني، وألمانيا معهد جوته، وإيطاليا جمعية دانتي الغييري والهدف المباشر من هذه المؤسسات تعليم اللغة واطلاع الجمهور في الدول الأخرى على أفضل ما لدى الدولة الناطقة بهذه اللغة. وبالتالي كسب حسن ظن الجمهور والانبهار بهذه الدولة، ومن ثم تسهيل العلاقات الطيبة بين الشعب وهذه الدولة. فعادة ما يولد الانبهار بثقافة ما أساسا دفينا في النفس وتمهيدا في العقل الباطن لقبول كل ما يصدر عن هذه الثقافة المبهرة. ويتعرض العديد من الناس لما يسمى بالصدمة الثقافية (Culture shock) عند تعرضهم لثقافة مبهرة. والوسيلة الثقافية تركز على التبادل العلمي وتبادل الطلاب وقضاء مدة من الوقت في البلد الأجنبي والعيش مع الناس وبينهم وتحدث لغتهم وبالتالي نقل صورة إيجابية عن البلد الأجنبي. ولذلك فإن زيارة الطبقة المؤثرة في المجتمع (الطلاب والمثقفون والأكاديميون والمعلمون والسياسيون والفنانون والكتاب والصحفيون وغيرهم) وهم قادة الرأي في بلداهم وإعجابهم بالبلد الأجنبي سيجعلهم ينقلون صورة إيجابية عن هذا البلد الأجنبي وسيكونوا محل مصداقية ومحل ثقة الجمهور في بلداهم. وهنا تبدأ الدولة الأجنبية بتحقيق النفوذ والقدرة على التأثير في الدول الأخرى من خلال هذه النخبة المثقفة. ويأتي هنا دور السياحة الثقافية والدينية والترفيهية كجسر للتفاهم بين الشعوب. وكذلك دور المؤتمرات النسائية وجمعيات حقوق المرأة والوفود النسائية والتي تسعى لتقريب وجهات النظر حول قضية المرأة وخصوصا أنها قضية حيوية في دول العالم النامية وما يخالطها من تداخلات إجتماعية وتقاليد وأبعاد دينية دفعت جميعا لتكون قضية المرأة من القضايا المركزية في الديبلوماسية الشعبية. إضافة إلى دور المؤسسات الأكاديمية والتبادل الثقافي والعلمي وتبادل الخبراء والأكاديميين ولقاءات التدريب والحوارات مما يعتبر وسيلة فعالة في الدبلوماسية الشعبية.

الوسيلة الثانية: الإعلام

أما الوسيلة الثانية فهي الإعلام ونشر الأخبار والمعلومات في عصر الفضائيات والإنترنت ووسائل الإعلام الإجتماعية مثل الفيس بوك وتويتر وغيرها من وسائل التواصل الإجتماعي التي تساهم بشكل سريع في بث الأفكار والتوجهات وفي نشر المبادئ والقيم المراد نشرها. لذا تم تأسيس إذاعة بـي بـي سي منذ زمن بعيد ومحطة روسيا الفضائية وفضائية الحرة وراديو سوا إلى غير ذلك. وتعد هذه الوسيلة من التعامل المباشر والسريع مع الناس وتظهر نتائجه على المدى القصير بعكس الطريق الثقافي الذي يعمل على المدى البعيد.

مع ملاحظة أنه بعد انهيار الإتحاد السوفيتي وانحسار المد الشيوعي وانهيار عهد صدام حسين وعهد ميلوسوفيتش، تقدمت الديمقراطية ونظام السوق الحر والرأسمالية في مرحلة ما بعد الحرب الباردة على شكل النموذج المريكي ولم يعد هناك حاجة للدبلوماسية الشعبية وأغلقت الولايات المتحدة عام 1999 وكالة الإعلام الأمريكية التي أنشئت لخوض الصراع الفكري الأيديلوجي ضد الشيوعية (تايلور، 2010). إلا أنه عاد العمل بها من جديد بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر ولكن بأساليب جديدة أخرى.

الوسيلة الثالثة: المؤسسات غير الحكومية

وكانت الوسيلة الثالثة وهي المنظمات/المؤسسات غير الحكومية وغير الدولية، بمعنى مؤسسات ما يطلق عليها: مؤسسات المجتمع الدولي. ونفرق هنا بين المؤسسات غير الحكومية المحلية التي تشكل جزءا من المجتمع المدني في الدولة المعنية وبين المؤسسات غير الحكومية الدولية.

فالمؤسسات غير الحكومية الدولية هي مؤسسات تابعة في الأغلب للأمم المتحدة وهي تساهم في تكوين الرأي العام العالمي. وتعد المنظمات الدولية غير الحكومية إحدى أهم المكونات التي تساهم في صياغة الرأي العام العالمي تجاه القضايا المختلفة. وتشارك تلك المنظمات المختلفة في التأثيرعلى السياسات المحلية والدولية بثلاثة طرق مختلفة فهي تمتلك أدوات للفرض والتنفيذ، وتمتلك أدوات

لوضع قواعد ومعايير وقيم وسياسات ينبغي تطبيقها بين الدول في مختلف المجالات، ولما لديها من آليات تعنى بمتابعة تطبيق تلك القواعد والمعايير. وبغض النظر عن التفاوت في النفوذ بين أعضائها، فهيئة الأمم المتحدة ووكالتها المتخصصة المختلفة باتت مظلة دولية لوضع الاتفاقيات والمعاهدات والبروتوكولات في مجالات عديدة، وأصبح ما في تلك الصكوك الدولية من مواد وسياسات عنصراً جوهرياً في توجيه الرأي العام العالمي، على الأقل في مستواه الرسمي (عبدالعزيز الواصل، 2010).

أما المؤسسات غير الحكومية المحلية فهي مؤسسات يتم تأسيسها وتشكيلها محليا في الدولة، حيث يقوم بتأسيسها أفراد أو جماعات تعمل لهدف ما كالعمل الخيري أو الحقوقي أو الإنساني أو الإجتماعي كالمؤسسات المعنية بحقوق المرأة والطفل والأيتام وحقوق العمال والأسرى والإغاثة ومكافحة الاتجار بالبشر إلى غير ذلك من المهام، وهي بيت القصيد في الوسيلة الثالثة كأداة من أدوات الدعاية الشعبية.

وتكمن أهمية هذه المؤسسات أنها تؤثر بشكل ما على الرأي العام وتساهم في صياغته، ومن ناحية أخرى فهي بالأصل مدنية المنشأ بمعنى أنه لا انتماء خارجي لها وبالتالي تشكل حقيقة شعبية داخلية تعبر عن الوضع الداخلي لبلد ما في مجال تخصصها. وهذا في حد ذاته يسهل لها القبول والتعاطف الشعبي وبالتالي المساهمة في التغيير. وتعمل هذه المؤسسات غير الحكومية المحلية بحكم طبيعة عملها ودورها على التواصل مع الحكومات المحلية والهيئات الدولية، ووسائل الإعلام المختلفة، وتعقد المؤتمرات وتنشئ وسائل اتصال اجتماعي، والتواصل مع نظيراتها في الدول الأخرى وبالتالي امتلاك قدرات معتبرة على ترويج توجهاتها وآرائها.

وأصبحت هذه المؤسسات تمارس أنشطتها سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي من قبل أفراد غير رسميين (أي ليسوا موظفين حكوميين) ومستقلين عن الدولة مما جعلها تمثل نمطا جديدا من التعامل مع الحياة الشعبية وحتى السياسة. وأصبحت تشكل جزءا هاما في ميدان العلاقات الدولية والسياسة الخارجية. هذا البعد الجديد للمؤسسات غير الحكومية تطور مؤخرا ليس فقط في المجالات

التقليدية بل أيضا في مجال فض النـــزاعات وحل المشاكل وإحداث التفاهم بـــين الأمم بأساليب السلم بعيدا عن العنف (منيرة بودرداين، 2008).

إن هذه الأهمية لهذه المؤسسات جعلها موضع تفكير من قبل الدول الأجنبيـــة وبدأ التفكير في كيفية الاستفادة منها (أو استغلالها) لتكون مـــن ضـــمن أدوات الديبلوماسية الشعبية لتلك الدول الأجنبية. مستغلين بذلك عاملين مهمين وهمـــا الحاجة للتمويل والحاجة للتأهيل والخبرة. وخصوصا أنها تشكل طرقا بديلة وناعمة وبعيدة عن القوة أو الديبلوماسية الرسمية، كما أنها تصل إلى الشعوب مباشرة دون حاجزي: الشك والريبة.

الوسيلة الرابعة: النخبة المؤثرة

وهي مجموعة مؤثرة من السياسيين والأكـــاديميين والمفكـــريين والقـــانونيين وأصحاب رؤوس الأموال وكبار الصناعيين وأصحاب البنوك والأحزاب السياسية التي تشكل مجموعة لهم القدرة على التأثير في صنع القرار وفي مجريـــات السياســـة الداخلية للبلد. وبالتالي فإن تواصل الدول الخارجية إيجابيا معهم يشكل أداة فاعلة من أدوات الديبلوماسية الشعبية لقدرتهم على التأثير في السياسة الداخلية ليس فقط على السلطة الحاكمة بل أحيانا كثيرة على الرأى العام الشعبـــي، ويلعبـــون دور الوسطاء بين الجهات الخارجية والداخلية ودور المقرب بين الأراء وخصوصا عندما تلتقي مصالحهم مع القضية المطروحة. وبالطبع فإنه ليس كل من هو مـــن النخبـــة سيوسم بهذا الأمر، إنما هي محاولة من قبل الجهات الخارجية للتأثير على النخبة أو استمالتها لمصالحها وكثيرا ما تبوء هذه المحاولة بالفشل.

تقاطعات المؤسسات غير الحكومية مع الديبلوماسية الشعبية

أضحى للمؤسسات المحلية غير الحكومية دورا هاما تلعبه كما ذكرنا آنفـــا، وأضحت هذه المؤسسات محل أنظار العديد من الدول الأجنبيـــة ومحـــل اهتمـــام المؤسسات غير الحكومية الدولية أيضا. خصوصا وأن جمعيات المجتمـــع المـــدني في جنوب أفريقيا باتت منذ عام 1996 تشارك في بعثات دبلوماسية حـــول مســـألة

السلام ومناقشة شئون السياسة الخارجية، كما تمكنت إحدى الجمعيات الكندية غير الحكومية أن تستنهض العالم من أجل حظر الألغام الأرضية المضادة للأفراد وتم تحريم هذا النوع من السلاح بعد جهد كبير في عام 1997 ونفذ في مارس 1999 (منيرة بودردابن، 2008). وأصبح من الطبيعي أن تفتح قنوات اتصال لتبادل الخبرات والقضايا المشتركة والمعلومات وخصوصا في ظل العولمة التي جعلت من العالم قرية صغيرة يُتبادل فيها المعلومات وتنقل فيها الأحداث وتتداول فيها الأخباربسرعة كبيرة. من هنا بدأ الاحتكاك مع العالم الخارجي في القضايا التخصصية التي تتعامل معها المؤسسات المحلية غير الحكومية. ولما كانت بعض المؤسسات غير الحكومية الدولية ذات نفس التخصص لها قدرة كبيرة على التأثير الدولي وعلى وضع المعايير والسياسات وعلى نقل الصورة بشكل أكبر إلى العالم وأحيانا إلى مؤسسات الأمم المتحدة، أصبح اللجوء إليها من قبل المؤسسات المحلية غير الحكومية أمرا محتوما لعدة دوافع منها شدة ضغط الحكومات المحلية عليها لمحاولة كتمان الأحداث الداخلية وخصوصا في حالات التعسف والظلم، أو عدم استجابة الحكومات المحلية لطلبات ومناشدات المؤسسات المحلية غير الحكومية، أو لإهمالها وعدم الاكتراث بها، أو نتيجة إغلاقها واتهامها بالانحياز لفئة سياسية أو دينية منافسة. كل تلك الدوافع أو بعضها وفي ظل وجود العولمة ووسائل الاتصال الحديثة تشجع للتواصل مع المؤسسات غير الحكومية الدولية وأيضا المؤسسات المحلية غير الحكومية النظيرة في دول أخرى، وكأنه طلب للخبرة أو لتكثيف الجهود أو للتعاون أو لتوسيع مساحات العمل. أو للنصرة في بعض الأحيان إن صح التعبير. ومما لاشك فيه أن جميع المؤسسات غير الربحية تحتك بطريقة أو بأخرى مع مؤسسات غير ربحية خارجية أو تتقاطع معها من خلال تنفيذ مشاريع مشتركة أو تبادل خبرات أو تعاون لتنفيذ برامج على الأرض في مناطق مختلفة أو طلبا للتمويل أو غير ذلك من ضرورات الاحتكاك والتعاون والتكامل بين المؤسسات غير الربحية. إلا أن أكثر المؤسسات غير الربحية التي تحتك بالجهات الخارجية وتتقاطع في المجالات السياسية للحكومات المحلية وقد تتعارض معها هي المؤسسات التي تعنى بحقوق الإنسان والحريات وتطبيق الديمقراطية بكافة تخصصاتها. ذلك بأن مهمة

الدفاع عن حقوق الإنسان يتطلب وجود علاقة دائمة بين هذه المؤسسات وبين السلطات والحكومات الرسمية، وهي علاقة بين المبدأ والمصلحة وبين رؤية منظمات حقوق الإنسان للقانون كجهاز للحماية وبين رؤية الدولة لهذا القانون كأداة للسلطة (منيرة بودرداين، 2008).

وفي نفس الوقت فإن الدول الأجنبية تعلم تماما أهمية الديبلوماسية الشعبية في هذا العقد وضرورتها وخصوصا بعد نجاح تجارب مماثلة إبان الحرب الباردة، مما شجعها على خطوتين. الأولى تأسيس مؤسسات غير حكومية تابعة لها توجهها عن بعد كما ورد في تقرير مؤسسة راند، والثانية دعم مؤسسات محلية غير حكومية قائمة بحد ذاتها لكن يمكن استمالتها لتحقيق توجهات الدولة اللأجنبية الخاصة. ومن هنا تتولد إشكالية المؤسسات غير الحكومية في البلدان المختلفة. إذ إن دخول الدول الأجنبية عليها سواء من خلال أفراد يقودون هذه المؤسسات غير الحكومية وهم على علم بالأجندة الأجنبية أو من خلال أفراد يندفعون تحت ضغط الحاجة للتمويل أو الخبرة أو الانبهار، أي ينفذون الأجندة الأجنبية بطريقة غير مباشرة. وبالتالي تكون المؤسسة المحلية غير الربحية عبارة عن واجهة للأجندة الأجنبية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وفي كلا الحالتين بالطبع يتم تحقيق أهداف ديمقراطية أو إنسانية أو اجتماعية للمجتمع المدني المحلي لتبدو المؤسسة وكأنها تمارس دورها الطبيعي. وهنا يصبح تحقيق أهداف المؤسسة المحلية غير الحكومية لمصلحة قصيرة ولكن يتم معها تحقيق المصلحة الأجنبية على المدى الأبعد.

إن هذا الأمر يلقي على عاتق القائمين على المؤسسات غير الحكومية ثقلا كبيرا ويتطلب منهم انتباها شديدا للمحافظة على نقاء السريرة للمؤسسة المحلية غير الحكومية وحتى لا تنجر لأهداف أجنبية حتى ولو بطريقة غير مباشرة، وفي نفس الوقت تبقى على تواصل مع المجتمعات الخارجية ومؤسساتها للاستفادة من إمكاناتها وقدراتها أو للتعاون معها.

ولا يقتصر الأمر على الدول الخارجية فحسب، بل إن الحكومات المحلية قد أدركت أهمية وخطورة الدور الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المدني غير الربحية،

فقامت هي بذاتها بتأسيس مثل هذه المؤسسات في بلدانها. وقد اعتبرت د. أماني قنديل المدير التنفيذي للشبكة العربية للمنظمات الأهلية في ورشة إطلاق التقرير السنوي التاسع للمنظمات الأهلية العربية "المسئولية الإجتماعية للقطاع الخاص وتفاعلاته مع المجتمع المدني العربي" في بيروت 14 ديسمبر 2012 أن الأحزاب والسلطة الحاكمة وتحالف النفوذ السياسي والإقتصادي بدءوا يشكلوا بأنفسهم مؤسساتهم الخيرية، مما يساهم في بناء المجتمع المدني بعيدا عن القاعدة الشعبية، يتاجر فيها بالمفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالعمل.

وحسب "باقر النجار" فإن: "حرية تشكيل المنظمات غير الحكومية إن هي إلا انعكاس لحجم مساحات الحرية في المجتمع، كما أنها انعكاس لطبيعة النسق السياسي القائم فما زالت سلطة الدولة مطلقة وغير خاضعة للمساءلة أو التداول" (ص 57).

وهنا يبرز سؤال مهم: هل مهمة منظمات/مؤسسات المجتمع المدني المراقبة الفعالة لأداء الدولة وسلوكها ونشاطها؟ وللإجابة على ذلك فإننا نعود إلى المفهوم البسيط الواضح في المكونات الأساسية للدولة والتي تتكون من شعب وأرض ذات حدود جغرافية معرّفة ومحددة، وحكومة ذات سيادة وقضاء عادل مستقل. وبالتالي فإن لكل من الشعب والحكومة حقوق وعلى كل منهما واجبات ينبغي أداؤها وهناك رابط وعقد يحدد العلاقة بينهما يتمثل في الدستور المتفق عليه. ما يحدث في مجتمعاتنا العربية من وجهة نظر شعوبها؛ أن الأنظمة الحاكمة في العديد من الدول لا تؤدي الواجبات التي عليها، وفي المقابل تطالب الشعب بأداء ما عليه من واجبات دون تقديم الدولة لكثير من حقوقه حتى الأساسية منها. هذا التقصير من بعض الحكومات أو الأنظمة المحلية أنشأ دائرة كبيرة من الحقوق والمتطلبات، مطلوب ملؤها والتعامل معها حتى تصل إلى المحتاجين لها من الشعب، ومن هنا تطور دور المؤسسات غير الربحية وغير الحكومية لتقوم بهذا الدور (باعتبار أن المؤسسة غير الربحية تعمل في منطقة الضعف لكل من الحكومة والمواطنين أو المنطقة التي لا تصلها قدرات الحكومة ولا تستطيعها قدرات المواطنين). وكانت معظم المؤسسات غير الحكومية ذات طابع خيري وخدماتي سواء من الناحية

الإنسانية أو الثقافية أو الإجتماعية أو المهنية. وبالتالي بدا دور المؤسسات غير الربحية من زاوية الحكومات وكأنه مساندا ومغطيا لثغرات الحكومات في تقصيرها ويخفف عنها أعباء كثيرة، أي أنه دور إيجابي ومكمل بالنسبة للحكومات. ومن الطبيعي أن يكون هناك نوع من التكامل بين الحكومات والمؤسسات غير الربحية، إذ إنه من المستحيل على أي حكومة أن تغطي كافة الجوانب. كما أن المؤسسات غير الحكومية (مؤسسات المجتمع المدني) أكثر مرونة للوصول إلى مساحات لا تصل الحكومات إليها وهي كذلك أسرع حركة وأكثر فاعلية.

لكن في حقيقة الأمر فإن ازدياد عدد هذه المؤسسات بشكل كبير يعكس بوضوح تقصير الحكومات والأنظمة المحلية. ولما زاد تقصير بعض الحكومات إلى أن وصل حد انتهاك الحقوق الإنسانية والتعسف وأحيانا الاستبداد، ووصل الأمر إلى درجة أن المؤسسات غير الحكومية تعمل على توفير رمق الحياة للمواطنين نتيجة الفشل الإقتصادي وزيادة البطالة إلى معدلات مرتفعة جدا، كل ذلك وضع المؤسسات غير الحكومية (مؤسسات المجتمع المدني) وكأنها في الصف المعارض للحكومات، المراقب لها ولأنشطتها ولسلوكها وبدا الموقف وكأنه عدائي بين التوجهين، وأضحت الريبة والشك بين الطرفين هي أصل التعامل بينهما. بينما المطلوب أن يحدث التكامل الإيجابي بين الطرفين. إلا أن هذا التكامل الإيجابي يحتاج إلى مناخ إيجابي أيضا حتى يعمل فيه. ولعل من أهم ذلك الشفافية من قبل الحكومات، وإطلاق الحريات، والمساءلة والمحاسبة، والوقوف في وجه الفساد، وفي دول كثيرة يقتضي الأمر خطوة جريئة وكبيرة ألا وهي: فك الترابط المصلحي بين تحالف النفوذ السياسي والإقتصادي الذي غدا يسيطر على معظم المصالح والمؤسسات حتى غير الربحية منها.

لقد غدا مشهد المؤسسات غير الربحية المكونة للمجتمع المدني معقدا ومتشابكا بين محاولات لتدخلات خارجية، ومحاولات خارجية للتمويل، وضرورات تواصل مهنية بين المؤسسات المحلية ونظيراتها الدولية، وبين تداخلات الحكومات المحلية ومحاولة هذه السلطات المحلية إنشاء مؤسسات غير ربحية عديدة تتحكم بها، ومحاولات اتهام المؤسسات المحلية بالتعاون مع جهات أجنبية، وتقصير

حكومي كبير، ووعي شعبـــي صاعد يرفض استمرار الأحوال على ما هي عليه. كل ذلك يدفع باتجاه تعقيد موقف المؤسسات غير الربحية. إن هذا التداخل لا يعني إطلاقا التوقف عن تأسيس المؤسسات غــير الحكوميــة للأغــراض الإنسانســة والإجتماعية والحقوقية والقانونية والبيئية وغير ذلك، فهذه المؤسســات لهــا دور معتبر ووازن في مجتمعاتنا العصرية، ولكن المطلوب هو الانتباه لعدم الإنجرار تحــت ضغط الحاجة إلى الوقوع في براثن سياسات وأجندات أجنبية أو أجندات خاصــة داخلية من حيث نعلم أو من حيث لا نعلم.

وإن هذا التداخل لايعني إطلاقا أن كل المؤسسات المحلية غير الحكومية هــي موضع ريبة وشك، بل إن هناك مؤسسات محلية غير ربحية وغير حكومية تلعــب دورا هاما في خدمة قضايا مجتمعاتها بمختلف التخصصات.

وإن هذا التداخل لا يعني إطلاقا قطع التواصل مع المؤسسات غير الحكوميــة في البلدان الأخرى ولا قطع التواصل مع المنظمات غير الحكومية الدولية خشــية الوقوع في المحظور. وإنما يعني ضرورة الوعي والانتباه والمحافظة دائما على الأجندة الداخلية الشعبية التي تخدم مجتمعاتنا المحلية في عالمنا العربــي والإسلامي. وتعــني الانتباه إلى عدم الانجرار تحت ضغط الحاجة أو حتى المنفعة الشخصية للاســتجابة لتوجهات من أجندات خارجية أو داخلية خاصة.

إن جمال الشورى ومبادئ الديمقراطية العديدة المفيدة ورفع الظلــم والقهــر وإرجاع الحقوق لأهلها وتخفيف المعاناة عن المتضررين هي من لب ثقافتنا العربية والإسلامية الأصيلة. ويتطلب منا العمل ضمن أطر ووسائل مختلفة منها المؤسسات غير الحكومية لإحقاق الحق ورد الظلم والبغي ومعاونــة المحتــاج وســد رمــق. المتضررين تحت شعار"كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر". وما حقيقة أهداف جميع المؤسسات غير الحكومية سوى أمر بمعــروف أو نهي عن منكر أو مساعدة محتاج في جميــع المجــالات الإجتماعيــة والإنسانســة والحقوقية والقانونية والمعيشية والصحية. إن المطلوب من كل مــن الحكومــات والقائمين على المؤسسات غير الحكومية هو "التوازن". فالحكومــات عليهــا أن تتعاون مع المؤسسات غير الحكومية، لأنها بالفعل تغطي جوانب ومجالات عديــدة

لا تستطيعها إمكانات الحكومات، بدلا من كيل التهم أو الملاحقة القانونية أو الإغلاق حتى ولو كانت هذه المؤسسات تتبع أو يديرها من تعدهم السلطة معارضة أو منافسيين لها الآن. كذلك الابتعاد عن الشك على قاعدة أن جهات خارجية قد تحاول أن تجير عملَ هذه المؤسسات لمصالح خارجية، وأن تكون هناك ثقة متبادلة بين الجميع بدلا من الريبة وبالتالي الملاحقة والتتبع والإيذاء وكيل التهم.

وكذلك على القائمين على هذه المؤسسات الوعي والإنتباه للآثار السلبية للسياسة الشعبية التي تمارسها جهات خارجية بحيث لا تقطع العلاقات معها وتنعزل عن العالم وفي نفس الوقت لا تنجر إلى الحد الذي تبدوا وكأنها تنفذ أجندة خارجية. إن مثل القائمين على المؤسسات غير الربحية كمن يقود سفينة محملة بالمؤن وتريد أن تصل إلى مرفأ المحتاجين فيصادفها في الطريق رياح عاصفة فتتعامل معها بحكمة، وتيارات عكسية فتتجنبها وتبحر بعيدا عنها، وتيارات مساعدة فتتكيف معها وتستفيد منها بالقدر المناسب، وهكذا تبقى تناور حتى تصل إلى بر الأمان وتفرغ حمولتها للمحتاجين المنتظرين بلهف وشوق. ولكن دون أن تنجرف مع المؤثرات الخارجية فتنحرف عن الطريق الصحيح.

ومن الأجمل أن نصل لمرحلة تكون فيها مؤسسات المجتمع المدني فاعلة في ظل حكومات محلية تستمد قوتها من العدل والشورى والحرية، ولا تخفي ضعفها بإظهار الاستبداد والتسلط ومحاربة مؤسسات المجتمع المدني، بل تظهر قوتها بالتكامل الحقيقي مع المؤسسات المحلية غير الحكومية.

مصطلحات ومفاهيم للمؤسسات غير الربحية

من المتعارف عليه أن نستخدم مصطلحات خاصة لكل تخصص أو مهنة ففي تخصص إدارة المشاريع تستخدم العديد من الكلمات ذات الدلالة التي يفهم منها المقصود في هذا العلم فيستخدم مثلا مصطلح دورة حياة المشروع، ومحددات الزمن والتكلفة والجودة، وبداية المشروع ونهاية المشروع، وإدارة المخاطر، وإدارة الوقت. كما يستخدم في السوق مصطلحات مثل دراسة الجدوى المالية، التسويق، المبيعات....الخ. أما بالنسبة للمؤسسات/المنظمات غير الربحية فعادة ما يتم الحديث بمصطلحات تعتمد على خلفية المتحدث، وباعتبار أن الهدف ليس الربح مما يؤدي إلى الإحجام عن استخدام مصطلحات متعارف عليها ينبغي أن تتواجد في عالم المؤسسات غير الربحية.

وهنا يجدر التنويه على أنه بالإمكان استخدام العديد من المصطلحات المستخدمة في المؤسسات الربحية وفي مجالات شبيهة أخرى لتدل على نفس المعنى في المؤسسات غير الربحية مع شئ من التحرير في تعبير الدلالة. بالإضافة إلى مصطلحات تستخدم في المؤسسات الدولية في ذات السياق.

وتعد هذه الفكرة بداية لتجميع المصطلحات المستخدمة في عالم المؤسسات غير الربحية لتشكل نواة للغة مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسات غير الربحية، ولتشكل بداية لقاموس خاص بإدارة المؤسسات غير الربحية آملا أن يتطور في المستقبل. ونبدأ بالمجموعة التالية:

1. استخدام مفهوم "**خطة العمل (Business Plan)** وسيكون هناك تفصيل لذلك في الأبواب القادمة.

2. استخدام **"الظروف المحيطة بميدان العمل"** لتعادل مصطلح ظروف السوق، إذ إن كل مؤسسة غير ربحية موجودة في سوق شبيه بسوق المؤسسات الربحية وبالتالي تتأثر بالظروف المحيطة بها كما المؤسسات الربحية. وهنا نستخدم هذا المصطلح ليدل على تغير الظروف في سوق (إن صح التعبير) المؤسسات غير الربحية من حيث إقبال المتبرعين، وكثرة الإقبال أو قلته، وظروف جمع المال، والسياسات المتبعة في الدولة..الخ.

3. استخدام مصطلح **"الاحتياجات الحالية والمتوقعة"** ليدل على الاحتياجات المطلوبة للمؤسسة غير الربحية أو المتوقعة في المستقبل من حيث الموارد البشرية، أو المالية، أو المعلومات، أو التقنيات وما شابه ذلك.

4. استخدام مصطلح **"خطوط العمل أو خطوط الخدمات"** لتدل على أنواع الأعمال أو الخدمات التي تقوم بها المؤسسة مثل الإغاثة، التعليم، سداد الديون، بناء ملاجئ. بمعنى البرامج أو مناحي العمل التي تقوم بها المؤسسة: أيتام، إغاثة، صدقة جارية، خط حقوقي، خط صحي....الخ

5. استخدام مصطلح **"المستفيد/المستفيدين"** لتعادل مصطلح الزبون في المؤسسات الربحية. ويقصد به الشخص أو الجهة التي تستفيد من خدمات المؤسسة غير الربحية.

6. مصطلح **"المتبرع أو المانح"** ليدل على الشخص أو الجهة التي تتبرع أو تتكفل بالتكلفة المالية للخدمة المقدمة أو بجزء منها.

7. استخدام مصطلح **"المنتج"** حيث إن المؤسسات غير الربحية مؤسسات خدمية تقدم خدماتها على شكل مشاريع وبرامج ومنتجات. ففكرة جمع المال من خلال كوبون، ولكل كوبون هدف مثل كوبون بر الوالدين – سقاية الماء...الخ. هذا يعتبر منتجا أي إنك قدمت منتجا لجمع المال من المتبرعين. كذلك فكرة تقديم خدمة للمستفيدين على شكل حقيبة مدرسية للطلاب المحتاجين فإنك قدمت خدمة على شكل

منتج هو الحقيبة المدرسية. إن فكرة المنتج تشجع على الإبداع في تقديم الخدمات للمستفيدين وفي نفس الوقت للمتبرعين.

8. مصطلح "**تحليل ميدان العمل**" ليعادل مصطلح تحليل السوق في المؤسسات الربحية. ومصطلح تحليل الميدان يعني تحليل ميدان العمل وواقعه، على سبيل المثال لا الحصر، من حيث المنافسين الآخرين من المؤسسات غير الربحية، أو المناظرين من المؤسسات غير الربحية الذين يقدمون خدمات شبيه أو مختلفة في نفس ميدان العمل، ويعني تحليل الواقع السياسي هناك خصوصا في حالة مخيمات اللاجئين، ويعني تحليل الواقع الإقتصادي للبلد المستفيد أو للناس المستفيدين من الخدمة، ويعني أيضا تحليل الوضع القانوني لتقديم المنتجات أو الخدمات.

9. مصطلح "**بناء القدرات (Capacity Building)**" وهو مصطلح شائع الاستعمال في عالم المؤسسات غير الربحية ويقصد به بناء الإمكانات والقدرات الذاتية لدى المستفيدين حتى يتعلموا الاعتماد على النفس وبالتالي تقليل الاعتماد على الجهات الخارجية.

10. مصطلح "**التسويق والترويج**" ويقصد به تسويق خدمات المؤسسة غير الربحية أو منتجاتها والترويج لها من أجل استقطاب المانحين والمتبرعين من جهة، واستقطاب المسفيدين من جهة أخرى. وهو شبيه إلى حد ما بمصطلح التسويق في المؤسسات الربحية إلا أنه منزوع الربحية في مفهومه في حالة المؤسسات غير الربحية وبالتالي فإن نصيب التسعير والسعر يكون ذي حظ ضعيف في المؤسسات غير الربحية.

11. مصطلح "**الحصة السوقية**" ويقصد به حصة المؤسسة غير الربحية في الخدمات التي تقدم للمستفيدين في بلد ما أو ميدان ما. فمثلا حصة المؤسسة "أ" في العمل الخيري في مكان ما هي 30% من مجموع الخدمات المقدمة بينما حصة المؤسسة "ب" هي 40% من مجموع الخدمات المقدمة في نفس المكان. إن مفهوم الحصة السوقية أحد أسباب الدافعية والتشجيع على العمل وإيجاد روح التنافس بين المؤسسات وبين

الإدارات في داخل المؤسسة الواحدة، وهي إحدى مؤشرات الإنجاز الهامة.

12. مصطلح **"تحليل المخاطر"** وهو مصطلح متداول بشكل كبير في المؤسسات الربحية، ومناسب جدا لاستخدامه وتطبيقه في المؤسسات غير الربحية وخصوصا في تصميم وتنفيذ المشاريع.
13. مفهوم **"الخطة التشغيلية"** بمكوناها من الجدول التنفيذي والموازنة التقديرية والجدول الزمني، وإن كان هناك بعض المؤسسات غير الربحية تطبق هذا المفهوم في التخطيط إلا أنه مازال العديد منها يفتقد لهذا المفهوم.
14. مفهوم **"الأهداف التشغيلية"** وهي الأهداف المشتقة من الأهداف الإستراتيجية أو من الخطة السنوية والتي إذا تحققت فإن الخطة المقترحة تكون قد أنجزت.
15. مصطلح **"الأنشطة والإجراءات التنفيذية"** التفصيلية وهي الإجراءات والأنشطة لكل هدف تشغيلي (انظر الخطة التشغيلية) والتي إذا تحققت يكون الهدف التشغيلي قد أنجز.
16. مفهوم **"المدة الزمنية"** لكل إجراء أو نشاط يبين فيه بداية وهاية كل إجراء أو نشاط.
17. مصطلح **"جهة التنفيذ"** كل إجراء أو نشاط سواء كان شخصا أو جهة
18. مصطلح **"جدول الإجراءات التنفيذية"** الذي يجمع العناصر الأربعة الأساسية الأهداف التشغيلية، والإجراءات والأنشطة، والمدة الزمنية من حيث بداية وهاية الإجراء، وجهة التنفيذ في جدول واحد.
19. مصطلح **"معايير قياس الأداء أو مؤشرات الإنجاز أو KPI's"** والتي ستكون أساس التقييم وقياس الأداء.
20. مفهوم **"الثقل أو الوزن النسبي"** لكل هدف أو إجراء.
21. مفهوم **"الجدول الزمني أو التحليل الشبكي"** (Bar chart or C.P.M) وهو جدول مستقل عن الجدول التنفيذي.

22. مفهوم **"الموازنة التقديرية"** وهي المصاريف التقديرية المتوقعة للعام القادم.
23. مفهوم **"الديبلوماسية الشعبية" (Public diplomacy)** في بيئة المؤسسات غير الربحية وكيفية التعامل مع الجهات الخارجية بناء على ذلك وتحقيق مفهوم التوازن في التعامل مع الحكومات المحلية والجهات الخارجية، كما سيأتي لاحقا.
24. مفهوم **"المساعدات الدولية متعددة الأطراف"** والذي يقصد به اشتراك أكثر من دولة في تقديم مساعدة لدولة ما عن طريق إحدى الجهات الدولية المعتمدة.
25. مفهوم **"المساعدات الدولية الثنائية"** وهي المساعدة التي تقدمها دولة ما إلى دولة أخرى مباشرة أو عبر جهة أخرى.
26. مفهوم **"الأبعاد الثلاثة للمؤسسات غير الربحية"** فالبعد الأول هو "بعد الأمانة"، والبعد الثاني هو "البعد المهني"، والبعد الثالث هو "البعد الإنساني".
27. مفهوم "الشفافية" الذي يقوم على مبدأ عدم وجود أمور، في الشأن، العام تخفى على المواطن. وهي وسيلة لإخضاع الموظفين العموميين للمساءلة، وبهذا فهي تعني: الوضوح في الوظيفة والواجبات والمصادر المالية والعينية، وسير المعاملات، وسبل أداء المسؤول لدوره.
28. مفهوم **"السلمية والاستمرارية والثبات"** فالمؤسسات غير الربحية مدنية المقصد وسلمية الأداء والتنفيذ تبتعد كل البعد عن أي نمط من أنماط اللاسلمية.
29. مفهوم **"المساواة في التعامل"** التعامل مع الفئة المستهدفة بالخدمة، أو حتى الفئة المانحة، يستوجب حسن المعاملة وعلى قمتها المساواة في التعامل دون تمييز لعرق أو لجهة أو لفئة أو لتوجه.
30. مفهوم **"التجديد والإبداع"** فأصل الإبداع هو الحرقة على إنجاز شيء ما يتزامن مع شعور بالحاجة والعوز له أو لأثره.

31. طريقة "**النموذج المبسط للتخطيط الاستراتيجي**" وهـــذا النمـــوذج يصلح للمؤسسات الصغيرة أو المؤسسات المبتدئة، وهو نموذج مبســـط بعيد عن التعقيد لتشكيل خطة إستراتيجية.

32. النموذج الثاني في التخطيط الاستراتيجي "**التخطـــيط الإســـتراتيجي التحليلي**" وهو تطوير للنموذج السابق ويتم استخدامه في الســـنوات التالية بعد أن تزداد خبرة العاملين وتزداد معرفتهم في العمـــل ويـــزداد احتكاكهم ودرايتهم بالواقع.

33. تطبيق مفهوم "**الجودة**" في العمل حيث من الضروري للمؤسسات غير الربحية أن تتأكد من جـــودة خـــدماتها ومنتجاتهـــا عنـــد تســـليمها للمستفيدين، أو عند استلام التبرعات من المانحين.

34. مفهوم "**التحسين المستمر**" وذلك لتحسين المـــنحنى التعليمـــي لـــدى المؤسسة وللتقرب من الإتقان والتميز ويعبر عن التعلم والاستفادة مـــن جميع التجارب السابقة للمؤسسة من أجل تحسين الأداء.

35. مفهوم "**القيمة مقابل المال**" لوزن القيمة المتحققة من خلال المخرجات والنتائج بحجم المال الذي تم صرفه.

36. مفهوم "**التطوع**" حيث إن من أهم ميزات المؤسسات غير الربحية أنهـــا تعتمد على التطوع سواء في التمويل أو في التشغيل.

37. مفهوم "**المساءلة والمحاسبة**" ضمن الأطر المعتمدة في المؤسسة.

تم بحمد الله،

ونسأل الله تعالى القبول والعفو عن القصور.

المراجع العربية والأجنبية

المراجع العربية

1. عبد العزيز الواصل "مكونات الرأي العام العالمي وتأثيره: محاولة أولية للفهم"، مجلة الديبلوماسي، معهد الدراسات الديبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 52 اكتوبر2010، ص 42-43.
2. فيليب تايلور "الديبلوماسية العامة وأثرها في السياسة الخارجية"، مجلة الديبلوماسي، معهد الدراسات الديبلوماسية بوزارة الخارجية السعودية، العدد 52 اكتوبر2010، ص 38-41.
3. منيرة بودردابن جامعة قسنطينة - دور الدبلوماسية غير الرسمية في تنفيذ السياسة الخارجية http://bu.umc.edu.dz/opacar/theses/sc-politiques/ABOD2983.pdf
4. مؤسسة طابا "توصيات بدعم التيارات المعتدلة في المجتمعات والجاليات الإسلامية"، 2007، ابو ظبي - الامارات العربية المتحدة.
5. باقر النجار، 2004، "المجتمع المدني في الوطن العربي واقع يحتاج إلى إصلاح" من المجتمع المدني فى البلدان العربية ودوره في الإصلاح، (ص 55-66)، تحرير ممدوح سالم، الاسكندرية، المنظمة العربية لحقوق الإنسان.
6. أماني قنديل، موقع الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، http://www.shabakaegypt.org/ar_researchdetail.php?id=5
7. علاء عبد الحفيظ، 2008، بحث"دور المؤسسات المدنية في تنمية العلاقات الدولية وتقوية المجتمع المدني"، في مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دبي.
8. المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد، ، 2011 http://www.pccds.com/sites/default/files/issues/Good%20Governance.pdf
9. ريتشارد انجرام، 1998، "المسؤوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة - الطبعة الأولى.
10. حسن علي الزاير، 2010، "المؤسسات الإقتصادية غير الربحية: نظرة مستقبلية"، مجلة الواحة - العدد 60
11. المعهد الديمقراطي للشئون الدولية، 2006، "كيف تبني منظمة غير حكومية صغيرة وجيدة"، واشنطن، ترجمة نور الأسعد.
12. محمد أكرم العدلوني، 2002 "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان.

13. محمد ناجي بن عطية، 2006، "البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية - الواقع وآفاق التطوير"، دراسة ميدانية عن المنظمات الخيرية في العاصمة اليمنية- صنعاء. http://islamtoday.net/bohooth/artshow-86-10640.htm

14. عصام محمد عبيد، 2009، "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة"، العدد الرابع، مجلة دراسة المعلومات، جامعة الامام محمد بن سعود.

المراجع الأجنبية

1. "Giving USA Statistics." *Charity navigator*. N.p., 2012. Web. 3 Aug. 2013. <http://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=42#.UfyLnNJHIqA>.
2. Courtney, R. (2002). Strategic management for Voluntary Nonprofit Organizations. NewYork: Routledge.
3. Foundation Center (n.d.). In *Grant Spcae*. Retrieved August 2, 2013, from http://www.grantspace.org/Tools/Knowledge-Base/Funding-Research/Statistics/Number-of-people-employed-in-the-nonprofit-
4. Forbes Middle east: http://www.forbesmiddleeast.com/read.php?story=808#sthash.QRImasE9.dpuf
5. HR Council - Labour Force Statistics (n.d.). In *hrcouncil.ca*. Retrieved August 2, 2013, from http://hrcouncil.ca/labour/statistics.cfm.
6. HR Council for Voluntary & Non profit Sector. (2008). Toward a Labour Force Strategy for Canada's Voluntary & Non-profit Sector.
7. In *ourcommunity.com.au*. Retrieved August 2, 2013, from http://www.ourcommunity.com.au/general/general_article.jsp?articleId=103
8. Murrow Center. (n.d.). In The Fletcher School. Retrieved July 31, 2013, from http://fletcher.tufts.edu/Murrow/Diplomacy
9. Pijl, K., & Sminia, H. (2004, June). Strategic Management of Public Interest Organizations. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15(2), 137-155.
10. Raines. J. J. (2005). Problems and Strategic Solutions for None For Profit Agencies Doctoral dissertation.
11. Steiss, A. W. (2003). Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations. NEW YORK: MARCEL DEKKER, INC.
12. Murrow (n.d.). The Fletcher School. Retrieved July 31, 2013, from http://fletcher.tufts.edu/Murrow/Diplomacy
13. Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations. SMIJ, 3(2), 27-37.

منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية وتداخلها مع الديبلوماسية الشعبية

د. وائل خليل شديد
• باحث واستراتيجي

يوما بعد يوم يزداد أثر المؤسسات غير الربحية بشتى أشكالها وتخصصاتها، ويزداد عدد هذا النوع من المؤسسات مع المجتمع بمختلف شرائحه ومكوناته، وخصوصا في هذا الزمن من تاريخ الأمة الإسلامية عموما والأمة العربية خصوصا لا سيما في سنين الربيع العربي، حيث تعمل المؤسسات غير الربحية بكامل طاقاتها وبكافة تخصصاتها الإغاثية منها والحقوقية والقانونية والإجتماعية والصحية والتعليمية لتغطي مآسي الملايين من المحتاجين من رجال ونساء وأطفال في مختلف بقاع الأمة الإسلامية والعربية على حد سواء.

يأتي هذا الكتاب للتأصيل لهذ النوع من الإدارة من خلال طرح وسائل ومبادئ إدارية جديدة، أو تكييف مجموعة من المبادئ الإدارية المستخدمة في المؤسسات الربحية لجعلها صالحة للتطبيق في بيئات المؤسسات غير الربحية. إضافة إلى تطوير وتكييف مجموعة من المصطلحات الإدارية الخاصة بمثل هذا النوع من المؤسسات لتكون نواة قاموس للمصطلحات الخاصة بإدارة المؤسسات غير الربحية.

ولعل من القضايا التي يتعرض لها الكتاب بكل وضوح وجرأة قضية تداخل الدبلوماسية الشعبية أو العامة مع أعمال المؤسسات غير الربحية والتقاطعات معها وبالتالي الانتباه للتعامل المتوازن الراشد مع تداخلات الديبلوماسية التي لا مفر منها في كثير [illegible]

ولما كانت الأمور الإدارية هامة في عصرنا ال[illegible]اول عرض المضامين بأسلوب مبسط ما است[illegible]بيلا مصحوبة بالأشكال التوضيحية.



ISBN 978-614-01-1318-3
9 786140 113183







توزيع
الدار العربية للعلوم ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.
www.asp.com.lb - www.aspbooks.com